

ESCUELA DE DOCTORADO

**PROGRAMA: ADMINISTRACIÓN, HACIENDA Y JUSTICIA EN EL
ESTADO SOCIAL**



**VNiVERSIDAD
D SALAMANCA**

CAMPUS DE EXCELENCIA INTERNACIONAL

RIESGOS EMERGENTES EN EL ESCENARIO POSTCOVID.

RIESGOS EMOCIONALES EN LA ORGANIZACIÓN

TESIS DOCTORAL PRESENTADA POR

Luis Barrio Tato

Bajo la dirección del doctor: D. Antonio Arias Rodríguez

Salamanca. Junio de 2023

PRESENTACIÓN Y AGRADECIMIENTOS

Esta tesis tiene su génesis en la crisis del coronavirus, que nos sirvió a muchos para reflexionar sobre las debilidades de la sociedad actual y de algunos riesgos de la globalización, que no sólo presenta ventajas. Hemos podido observar que lo que algunos consideran un cisne negro es, en ocasiones, fruto de la falta de atención a las señales de alerta que se nos presentan y hemos tenido que tomar conciencia de que la salud y la seguridad no se conciben sin una visión global del planeta.

Además de los daños económicos y los problemas en el trabajo, se han detectado numerosos casos de daños psicológicos, en un entorno en el que se ponen de manifiesto los riesgos emergentes derivados de factores externos, como los que se generan ante cualquier gran catástrofe.

La reflexión sobre el papel trascendental de la gestión emocional en todo tipo de situaciones, ha sido el catalizador de este trabajo de investigación en el que se pretende analizar el papel de la inteligencia en la organización y, especialmente, en el sistema de control interno y en la gestión de riesgos. En este sentido, nos parecía oportuno incorporar la nueva categoría de riesgos emocionales, aportando una línea de investigación con implicaciones prácticas y con aspiraciones a servir de pauta para abrir caminos inéditos de investigación y estudio.

El nacimiento de esta tesis comenzó hace veinticinco años, aunque yo no lo sabía, con la lectura del libro “Inteligencia emocional” de Daniel Goleman, que me ofreció respuestas a interrogantes que me había planteado en muchas ocasiones, al no terminar de entender por qué estudiantes brillantes fracasaban en la vida profesional y, por el contrario, observaba que muchos triunfadores habían sido malos estudiantes o incluso personas que carecían de una formación reglada.

El descubrimiento del papel de las competencias emocionales significaba que las cuestiones que me planteaba dejaban de ser algo intuitivo para tener un fundamento científico y psicológico. Esto me llevó a interesarme por el tema y a escribir un primer artículo, aplicando estas ideas a mi profesión de auditor, con el título *El factor emocional en Auditoría*, publicado hace quince años en la revista Auditoría Pública.

A veces, la vida te lleva a elegir caminos que desconoces, aunque cuando los has recorrido parece que la ruta estaba prevista desde un principio. En el año 1970, con mis estudios recién terminados de Ingeniería Técnica Naval, me incorporé a la plantilla de Astilleros Españoles, en la factoría Matagorda de Puerto Real (Cádiz) para trabajar en el

Departamento de Aprovisionamientos, en la gestión de Almacenes. El responsable era un joven economista, Manuel Eslava, que me descubrió lo que eran las técnicas de gestión de empresa más innovadoras, como la gestión de stocks, o también el papel de la informática en una organización moderna, en una época en la que el ordenador, que era enorme, ocupaba una habitación entera. Este mundo desconocido para mí, me impulsó a estudiar Ciencias Económicas y Empresariales, lo que hice a la vez que seguía trabajando en los Astilleros.

Cuando obtuve la diplomatura en Ciencias Empresariales, pasé a trabajar en el sector financiero, en concreto en una empresa del sector de seguros y dos años más tarde, al obtener la licenciatura, me incorporé al Banco Urquijo dedicando así mis primeros años como economista al sector financiero.

De nuevo las circunstancias me llevaron a que un antiguo profesor, Juan Manuel Rey Julia, me propusiera comenzar una actividad docente como profesor interino, en la que compatibilizaba mi trabajo en el banco con mi dedicación a la UNED, como profesor de Análisis Contable Superior y también a la Escuela de Estudios Empresariales de Cádiz, como profesor de Contabilidad General y de una asignatura optativa que se llamaba Planificación Contable y Auditoría, lo que supuso mi primera aproximación al mundo del control interno y la auditoría.

Una casualidad, de nuevo, me lleva a conocer a Juan Mancera, censor jurado de cuentas, que me propone colaborar con él y complementar así mi formación académica con el ejercicio profesional, lo que me brinda la oportunidad de descubrir otro nuevo mundo y me permite, pocos años después, incorporarme al Registro Oficial de Auditores de Cuentas, desde el momento de su creación en la década de los años 80 del siglo pasado.

En aquellas fechas, el plan nuevo de estudios de Ciencias Empresariales incluyó una asignatura que se llamaba Auditoría y Control Interno, de la que me hice cargo por considerarse en la Facultad que tenía el perfil adecuado para ello.

Mis inicios en el mundo de la Auditoría Interna me llevan a contactar con Eduardo Hevia, presidente del Instituto de Auditores Internos, así como a participar en las actividades de esta institución con cierta frecuencia, lo que me ayuda a mejorar mi formación y a obtener la acreditación de Auditor Interno Diplomado por el Instituto.

En estas fechas, mi perfil profesional se va distanciando de los temas financieros y mi amigo José Ramón Repeto, a la sazón gerente de la Universidad de Cádiz, me informa de la próxima creación del Gabinete de Auditoría Interna, que viene a sustituir las funciones

tradicionales del interventor, de acuerdo con la LRU, y me presento al concurso que me permite ejercer la profesión de auditor interno en la Universidad de Cádiz, cargo que desarrollé durante aproximadamente veinte años, hasta que me jubilé como Director de Auditoría Interna de la Universidad.

El desarrollo de mi profesión me lleva a contactar con excelentes profesionales de la Intervención y Auditoría de las universidades, en especial con Antonio Arias Rodríguez y Javier López Carreto, que juntos constituimos un pequeño grupo de trabajo que promueve la coordinación entre los distintos responsables de otras universidades y la colaboración con el Instituto de Auditores Internos. De este modo, desarrollamos las primeras jornadas profesionales de auditores internos y diversos cursos de especialización y encuentros profesionales. En esta etapa, también tuve la oportunidad de escribir un libro sobre Auditoría Interna en Universidades, que fue publicado por el mencionado Instituto de Auditores Internos, lo que resultó de interés para impartir varios seminarios sobre el tema en dicho Instituto. La relación con ambos compañeros se mantiene después de muchos años, lo que me lleva al momento actual en el que le pido a mi amigo Antonio que sea el director de esta tesis, al que agradezco mucho que acepte, de la misma forma que ya lo había sido anteriormente en la tesis de mi hija Sandra, auditora de la Cámara de Cuentas de Andalucía con la que comparto profesión e intereses intelectuales. Ello nos ha llevado a publicar algunos artículos sobre la gestión emocional y los aspectos psicológicos en el control interno, además de un libro reciente que, con el título de “Auditoría emocional de la organización” publicó Editorial Pirámide después de la pandemia.

En estos años he dedicado mi tiempo libre a estudios de psicología en la UNED, que he interrumpido a mitad de carrera para acometer otra asignatura pendiente en mi trayectoria personal, como era la de elaborar mi tesis doctoral. Así que, hasta aquí me ha llevado la elección de los caminos que se me han ido presentando, que finalmente me ha llevado a un destino pendiente desde hace tiempo y que espero culminar con la lectura de esta tesis. En esta investigación he tratado de fusionar los dos temas que, en los últimos años, han sido objeto de mis estudios, el control interno y su aplicación a la universidad, de una parte, y la psicología de la organización, especialmente el aspecto dedicado a la inteligencia emocional, de otra parte. Me ha movido la fuerza con la que se imponen los conceptos de gestión emocional en los últimos años y la estrecha vinculación, según mi criterio, en el ámbito del control interno, tal como se concibe a partir del informe COSO

y que destaca el papel del entorno de control de la organización, base de todos los demás elementos, que se sustenta en la persona. En efecto, este entorno se ve influenciado por una serie de factores como son: la honradez, los valores éticos, la competencia profesional, la filosofía de la dirección, la asignación de autoridad y responsabilidad, que son inherentes a la persona por propia naturaleza.

A partir de esta idea y, ante los riesgos emergentes que surgen tras la covid, surge el concepto de riesgo emocional en la organización que es desarrollado en la tesis, con una propuesta de modelo de evaluación que se aplica en el contexto de la universidad.

Mis agradecimientos son para todo aquellos que he nombrado y que, en muchos casos sin saberlo, han contribuido a mi investigación doctoral. Tengo que incluir, también, en mis agradecimientos a mi amigo Miguel Duarte, que me enseñó hace años a manejar las herramientas informáticas básicas y que ahora me ha ayudado en la ardua tarea de revisión de este manuscrito.

De manera especial, mi agradecimiento es para mi director de tesis y mi familia, que ha soportado muchos años de ausencia robados por las actividades profesionales y cuyo desarrollo hubiera sido imposible sin el apoyo de Aurora mi mujer, que ha sido a quien le he privado de más horas de atención y dedicación en nuestra convivencia.

INDICE DE LA TESIS

| | |
|---|------------|
| PRESENTACIÓN Y AGRADECIMIENTOS..... | 2 |
| CAPITULO 1. LOS RIESGOS EMERGENTES DE LAS ORGANIZACIONES DEL SECTOR PÚBLICO EN EL ENTORNO ACTUAL | 8 |
| 1.1 LA CRISIS DE LA COVID 19, UN CISNE NEGRO DEL S.XXI | 8 |
| 1.2.- RIESGOS EMERGENTES EN UN ENTORNO DE CAMBIO | 22 |
| 1.3.-EL PAPEL DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN LA ORGANIZACIÓN. | 30 |
| 1.4.- CONTROL INTERNO Y AUDITORÍA POSTCOVID..... | 52 |
| CAPITULO 2: METODOLOGÍA DE INVESTIGACION..... | 68 |
| 2.1.- MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACION | 68 |
| 2.2. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN | 94 |
| 2.3.- HERRAMIENTAS METODOLÓGICAS..... | 101 |
| CAPITULO 3.- CONCEPTO Y PERSPECTIVA MULTIDIMENSIONAL DEL RIESGO..... | 117 |
| 3.1. CONCEPTO Y TIPOLOGIA DE RIESGOS. UNA VISIÓN MULTIDIMENSIONAL | 117 |
| 3.2.- RIESGO ECONÓMICO, ORGANIZACIONAL Y EMPRESARIAL . | 128 |
| 3.3.- EL RIESGO EN EL CONTROL Y LA AUDITORÍA..... | 148 |
| 4.- CAPITULO 4: RIESGOS EMOCIONALES EN LA ORGANIZACIÓN..... | 171 |
| 4.1.- LAS EMOCIONES Y EL PROCESO EMOCIONAL..... | 171 |
| 4.2.-CONCEPTO DE RIESGO EMOCIONAL | 176 |
| 4.3.- RIESGOS EMOCIONALES INDIVIDUALES..... | 187 |
| 4.4. FRAUDE Y COMPETENCIAS EMOCIONALES | 200 |
| CAPITULO 5.- RIESGOS DE SALUD EMOCIONAL. | 212 |
| 5.1. ORGANIZACIÓN SALUDABLE Y RIESGOS DE SALUD | 212 |
| 5.2.- RIESGOS PSICOSOCIALES | 219 |
| 5.3.- EL RIESGO DE TEMOR Y LA EMOCIÓN DEL MIEDO | 238 |
| 5.4. RIESGOS DE TOXICIDAD | 257 |

| | |
|--|------------|
| CAPITULO 6- RIESGOS SOCIOEMOCIONALES..... | 275 |
| 6.1. RIESGO DE INEPTITUD | 275 |
| 6.2. RIESGO DE INCOMUNICACIÓN..... | 288 |
| 6.3-RIESGOS REPUTACIONALES | 305 |
| | |
| CAPITULO 7: ESTUDIO EMPIRICO DE RIESGOS EMOCIONALES. APLICACIÓN AL CASO DE LA UNIVERSIDAD ESPAÑOLA..... | 320 |
| 7.1.- VALIDACIÓN DE LAS HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN | 320 |
| 7.2.- APLICACIÓN DE LA METODOLOGIA DELPHI..... | 323 |
| 7.3.- MODELO DE ENCUESTA | 324 |
| 7.4.- MEDIDAS ESTADISTICAS | 329 |
| 7.5.- RESULTADOS DE LAS RONDAS | 330 |
| 7.6- INFORME DE CONCLUSIONES DEL ANALISIS DELPHI | 345 |
| | |
| CAPITULO 8. MODELO DE EVALUACIÓN DE RIESGOS EMOCIONALES. APLICACIÓN AL CASO DE LA UNIVERSIDAD ESPAÑOLA..... | 355 |
| 8.1.-EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN EMOCIONAL EN LA ORGANIZACIÓN | 355 |
| 8.2. MARCO DE GESTION DE RIESGOS EN LA UNIVERSIDAD..... | 370 |
| 8.3.- MODELO DE EVALUACION DEL RIESGO EMOCIONAL. APLICACIÓN AL CASO DE LA UNIVERSIDAD ESPAÑOLA | 384 |
| | |
| CAPITULO 9. RESUMEN Y CONCLUSIONES..... | 402 |
| 9.1. MARCO DE LA INVESTIGACIÓN..... | 402 |
| 9.2. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA | 404 |
| 9.3. REVISIÓN DE LA LITERATURA Y FUENTES DE DOCUMENTACIÓN..... | 408 |
| 9.4. ESTUDIO DEL RIESGO EMOCIONAL Y APORTACIONES DE LA INVESTIGACIÓN | 410 |
| 9.5. ÁMBITO DE APLICACIÓN Y LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN..... | 416 |
| BIBLIOGRAFIA | 423 |
| INDICE DE FIGURAS | 459 |

CAPITULO 1. LOS RIESGOS EMERGENTES DE LAS ORGANIZACIONES DEL SECTOR PÚBLICO EN EL ENTORNO ACTUAL

RESUMEN.

El primer capítulo de la tesis se sitúa en el marco de los riesgos emergentes que surgen a nivel mundial tras la crisis del coronavirus, que ha supuesto un punto de inflexión en los procesos de la globalización, haciendo evidente la necesidad de sistemas de alerta ante un posible factor de riesgo derivado de las amenazas que se suscitan en cualquier escenario de cambios imprevistos o ignorados.

En este capítulo, se revisan los aspectos de la situación que se ha revelado en diferentes ámbitos tras los efectos de la covid y se establece el marco previo de la gestión de los riesgos emocionales, que es el objeto esencial de la investigación, como elementos integrantes de las áreas de riesgo emergentes que han detectado los expertos en esta crisis y en la etapa postcovid. En el trabajo que se presenta, estos riesgos se sitúan en el entorno de la inteligencia emocional, y se analizan desde la perspectiva de las competencias emocionales de GOLEMAN, aunque desde una óptica más amplia se ven mediatizados por los conceptos de la economía conductual, como se expone en los dos primeros capítulos. Se describe la incidencia de la covid en sistema de control interno de la organización y en el trabajo del auditor después de la pandemia.

1.1 LA CRISIS DE LA COVID 19, UN CISNE NEGRO DEL S.XXI

1.1.1.- CISNE NEGRO VERSUS IMPREVISION

Esta tesis surge en la crisis del coronavirus, que constituye uno de los hechos más relevantes del siglo XXI, con un enorme impacto en la vida de las personas y en la organización de todo tipo de entidades, públicas y privadas. Además, se produce en un momento en el que el avance de las ciencias y la tecnología, en el mundo occidental, parecía alumbrar para algunos el advenimiento del superhombre.

La portada de Time en febrero de 2011 anunciaba esta impactante noticia “2045. The Year Man Becomes Immortal¹” en la que anticipaba el hombre inmortal del futuro, aunque pocos años después, en octubre 2020, la misma revista TIME inundaba su portada

¹ Time (2011). 2045. *The Year Man Becomes Immortal*. Título de portada

con un intenso color rojo que representaba el coronavirus y que servía de denuncia ante la situación de contagios por el coronavirus que arrasaba en estados Unidos, sembrando el dolor y la muerte.

La causa era un tipo de virus que puede producir una sintomatología similar a la de un resfriado común, que es lo que sucedía con el coronavirus que provoca la covid 19 y que anteriormente había provocado enfermedades de cierta virulencia como las causadas por los virus del Síndrome Respiratorio Agudo Grave (en inglés, SARS) y del Síndrome Respiratorio de Oriente Próximo (MERS-CoV)

Este claro contraste de expectativas es una muestra evidente de las dificultades de hacer previsiones en materia tan compleja como es el futuro de los seres humanos y la salud de nuestro planeta, porque en cualquier momento puede surgir una sorpresa que se manifiesta como lo que para algunos es un cisne negro, término al que el investigador y ensayista Nassim Nicholas Taleb² se refiere al estudiar el impacto del azar, definiendo un cisne negro como “un suceso que tiene estos tres atributos: rareza, impacto extremo y predictibilidad retrospectiva.”

1. Es una rareza, porque se produce fuera del ámbito de las expectativas normales, ya que nada del pasado puede apuntar a la posibilidad de que se produzca este hecho inédito.

2. Es un suceso que produce un impacto tremendo en un espacio corto de tiempo, tal como ocurre con un tsunami. Este gran impacto en ocasiones es positivo, pero en otras es negativo, como en este caso, y supone un gran mazazo en la vida de las personas. Un ejemplo de cisne negro positivo puede ser la penicilina que, al parecer se descubrió de forma causal, o la revolución de internet, que nació como un proyecto militar para garantizar las comunicaciones en caso de guerra y se ha convertido en un instrumento imprescindible en la vida de millones de personas, que no sabrían cómo desenvolverse personalmente y profesionalmente sin internet.

3. A pesar de su rareza, es un fenómeno que se caracteriza por la predictibilidad retrospectiva, es decir, aunque no podemos presagiar lo que va a ocurrir, una vez que ha sucedido pensamos que era lógico que ocurriera y se hace, a posteriori, explicable y predecible.

² Taleb, N.N. (2008): “El cisne negro. El impacto de lo altamente improbable”. Editorial Paidós p.24

La pandemia que nos asola nos ha situado ante circunstancias que apenas habíamos imaginado incluso hace unos pocos meses, a pesar de que hubiera ya alguna literatura fantástica que apuntaba a contextos similares a los que nos encontramos, y ha sido así prácticamente en todos los planos de la vida, como indica BUJOSA VADEL³ al analizar la justicia en tiempos de coronavirus. Por supuesto, añade, en el ámbito del Derecho y específicamente en el de la administración de la justicia. No es extraño que haya abundado la improvisación y, en algunos casos, también la desproporción. Es fácil criticar a toro pasado, pero desde la Universidad no podemos abdicar de la crítica, pues es una de las funciones principales del verdadero profesor universitario.

En la vida nada es estático y el cambio es algo intrínseco al ser humano y a la naturaleza, teniendo como efecto la alteración de las estructuras sociales y la vida de las personas, así como las organizaciones. El ritmo de los cambios no es siempre tan pausado como en la larga historia de la evolución darwinista, en la que las optimizaciones de las estrategias conductuales tienen como fin maximizar la relación coste-beneficio y suele discurrir de una forma uniforme durante infinidad de años. En los fundamentos de la Psicobiología⁴ se define la ecología del comportamiento como la rama de la biología evolucionista que tiene el objetivo de establecer hasta qué punto la conducta de los organismos alcanza el nivel más alto en su actitud inclusiva, de tal manera que, de acuerdo con la teoría de juegos, en su modelo de optimización, es posible establecer una prioridad sobre cuál va a ser la decisión óptima. Esta estrategia es la que adoptan los individuos, que se guían por su interés personal para lograr los mejores resultados, optimizarlos, en un marco de actuación evolutivo.

En este contexto es en el que surge el coronavirus, que ha provocado una pandemia que nos ha mostrado los efectos de la globalización, haciendo iguales a ricos y pobres, países desarrollados y países tercermundistas, en los que se vive la misma situación, de grave pandemia, importando menos las situaciones que nos diferenciaban en aspectos económicos, demográficos y sanitarios.

³ Bujosa Vadell, L. M. (2020). *La justicia en tiempos de coronavirus*. *Ars Iuris Salmanticensis TRIBUNA DE ACTUALIDAD*. Vol. 8, pp. 11-14 Junio 2020 eISSN: 2340-5155.

⁴Del Abril Alonso, A., Ambrosio Flores, E., De Blas Calleja, M.R., Caminero Gómez, A., García Lecumberri, C., Higuera Matas, A., De Pablo González, J.M. (2016). "Fundamentos de Psicobiología". Pp. 182-183. Editorial Sanz y Torres

En 1992 ya se informaba, en un documento titulado “La primera revolución global. Informe al Consejo al Club de Roma⁵”, de los graves problemas que amenazaban a la sociedad en los años venideros, por los enormes riesgos que implicaban la existencia de mundos tan desiguales, lo que se podía convertir en una amenaza para la convivencia mundial. Una muestra de ello se podía observar en el hecho de que el mundo desarrollado vivía, en cierta medida, despreocupado de la existencia de enfermedades que, sin embargo, estaban afectando a los países más pobres, porque no disponían de los niveles de sanidad de nuestra sociedad. No obstante, esta situación de confort en los países de nuestro hemisferio se ha visto que era transitoria, como ha demostrado la existencia de este virus, algo que por otra parte algunas personas habían advertido ante el riesgo de serios problemas provocados por virus y algunos tipos de enfermedades, que requerían mayor inversión en investigación sobre potenciales amenazas, no esperadas a corto plazo, que se podrían convertir con el tiempo en un serio peligro, como ya ha ocurrido.

Aunque para algunos el coronavirus se ha catalogado como el cisne negro del siglo XXI, lo cierto es que esta afirmación requiere muchas matizaciones, teniendo en cuenta los avisos, realmente minoritarios, que se estaban recibiendo y que han convertido unas expectativas en realidad.

Al principio, parecía que el virus que había surgido en un mercado asiático era algo lejano, que veíamos en los medios de comunicación, para descubrir al poco tiempo que el nuevo marco de un mundo globalizado, hacía inevitable enfermedad llegara a Europa y a todos los continentes, convirtiéndose en un problema de dimensiones incalculables

Es digna de mención la siguiente reflexión del citado Informe del Club de Roma, sobre el negro futuro que puede amenazar a nuestra sociedad: “Podemos imaginar un mundo futuro con un gueto de naciones ricas, pertrechadas de sofisticadas armas para protegerse contra hordas de gentes hambrientas, carentes de instrucción y de trabajo y enfurecidas...Por tanto es urgente mejorar las condiciones económicas de los países pobres y, al mismo tiempo, introducir medios eficaces de control demográfico. Queremos hacer hincapié en que la reducción de las desigualdades económicas y la ayuda al desarrollo, prestada con inteligencia y carácter cooperativo, lejos de constituir un gesto humanitario, redundan fundamentalmente en interés de los propios países ricos. Esto no

⁵ King, A. y Schneider, B. (1992): “La primera revolución global. Informe del Consejo al Club de Roma”, pg.86. Plaza& Janes Editores S.A.

es bien comprendido por los ciudadanos de los países industrializados, y hasta que tal cosa ocurra es poco probable que los políticos actúen”.

La experiencia vivida muestra que lo que ha sido en su inicio un problema de salud, exclusivamente, que parecía afectar solamente ámbito de la política sanitaria, llega a concernir a todos los aspectos de la vida, en el orden económico, laboral y social, lo que exige abordar la situación desde una política de gestión de riesgos de la seguridad global, no solo a escala nacional sino planetaria.

La situación que se ha producido exige hacer una revisión sobre las diversas interpretaciones que se han hecho, tratando de centrar los problemas sólo en el ámbito sanitario porque hay que hablar de un problema de gestión, organización y planificación, es decir, de un modelo integral de sociedad. El enfoque anterior resulta insuficiente para abordar una situación de estas dimensiones, ya que los modelos anteriores estaban orientados hacia problemas sanitarios de un nivel de gravedad infinitamente inferior al que nos encontramos en esta pandemia. Por ello, hay que tener en cuenta que cada país debe establecer sistemas de prevención y alerta temprana, ya que la situación no prevista en la política tradicional puede provocar una respuesta con gran demora que amplifique la catástrofe.

En este sentido, un informe del Real Instituto Elcano⁶ hace al respecto un análisis profundo y explica que la creencia de que los sistemas de salud que teníamos en cada país eran suficientemente sólidos, ha provocado el hecho de que hayan faltado iniciativas para prepararse para las situaciones del nivel de gravedad que ha supuesto la pandemia, sobre todo teniendo en cuenta la aparente ausencia de impacto mundial, que parecía tener en el inicio. Se destaca que “la solidez del sistema depende, según el Global Health Security,⁷ de estos elementos: detección, respuesta, sanidad, riesgos, normas y prevención”. A la vista del indicador del año 2019, España tenía buenos sistemas de salud, detección y de

⁶ Arteaga, F. (2020): *La gestión de pandemias como el covid-19 en España: ¿enfoque de salud o de seguridad*. Vol. 3, pp. 1-9. Real Instituto Elcano. Estudios internacionales y estratégicos.

⁷ INDICE MUNDIAL DE SEGURIDAD SANITARIA: <https://www.ghsindex.org/>. Según el Global Health Security Index, los países no están preparados para un evento biológico catastrófico, incluyendo aquellos que pudieran ser causados por propagación internacional de un patógeno nuevo o emergente o por la liberación deliberada o accidental de un agente peligroso o diseñado. La bioseguridad y la bioseguridad son áreas sub-priorizadas de seguridad sanitaria, y las conexiones entre salud y actores del sector de la seguridad para la respuesta a los brotes son débiles.

respuesta, pero no estaba muy bien la previsión de riesgos, normativa de seguridad ni de prevención.

A pesar del buen sistema sanitario español, los profesionales se vieron sometidos a una enorme presión y el personal de atención primaria encontró absolutamente desbordado; aunque estudios como el de MUÑIZ⁸ et al. acreditaban pocos años antes que este personal estaba bastante satisfecho con el clima y la organización, presentando en este sentido resultados congruentes con otros estudios previos en los que se mostraba un clima positivo, que además era algo mejor que el de los especialistas, la covid ha puesto de manifiesto la necesidad de revisar en profundidad el Sistema de Atención Primaria de nuestro país.

Otra circunstancia importante a tener en cuenta, a la vista de este informe, es el hecho de que es posible que en la toma de decisiones influya en cada nación la posibilidad de situaciones financieras insuficientes, que conducen a postergar la atención sobre la normativa de prevención, que ha de ser prioritaria. Por ello, deben existir instrumentos que permitan una vigilancia continua del sistema de salud, para poder disponer de mecanismos integrales de actuación, siendo aconsejable ampliar los sistemas de seguridad de cada país, incorporando los riesgos de salud, que es lo que se conoce como “segurización”, o bien incorporar una fuerte política de control de epidemias a la política sanitaria, que se conoce como “medicalización”.

Este virus ha modificado de forma sustancial el tipo de vida considerado “normal” en casi todos los aspectos, tanto en el ámbito laboral como en el privado. De forma especial, la Administración Pública ha de afrontar un nuevo modelo de gestión en la geopolítica, la sanidad, la defensa nacional y la seguridad global, el papel de las fuerzas públicas, el transporte, el medioambiente, la organización del trabajo...

RIVERO ORTEGA⁹, considera que la crisis COVID ha puesto de manifiesto las debilidades de nuestro sistema institucional para reaccionar ante una emergencia sanitaria global. El retraso en la adopción de algunas medidas desde el inicio de la amenaza del virus, explica la comparativa negativa con otros países, a la vista de la altísima cifra de

⁸ Muñiz, J., Peña-Suárez, E., de la Roca Y., Fonseca-Pedrero, E. Cabal, A.L. y García-Cueto, E. (2014): *Organizational climate in Spanish Public Health Services: Administration and Services Staff*. International Journal of Clinical and Health Psychology, nº 14, pp. 102–110.

⁹ Rivero Ortega, R. (2020): *Gobernanza anticipatoria y proactividad administrativa: las virtudes de la descentralización*. Pp. 83-97. Revista Vasca de Administración Pública,

mueritos y los porcentajes de transmisión en España. La petición reiterada de una evaluación imparcial de la gestión apunta esos fallos, que necesitamos conocer para no incurrir de nuevo en ellos, como de hecho pudiera haber ocurrido en los meses de verano. Se pregunta, como muchos de nosotros, este investigador ¿Acaso no era posible anticipar estas circunstancias? ¿No plan alguno frente a la pandemia? ¿Quizás no es la planificación la herramienta administrativa apropiada para prepararse ante situaciones marcadas por un alto grado de desconocimiento e incertidumbre?

La incidencia del Covid en la vida jurídica incluía unas medidas procesales urgentes; unas medidas concursales y societarias; unas medidas organizativas y tecnológicas, además de disposiciones adicionales, transitorias, derogatorias y finales. Destacan, de acuerdo con BUJOSA VADEL¹⁰ en esta norma ciertas muestras de la ingenuidad, que ciertamente en ese momento estaban generalizadas en la mayor parte de la sociedad española: la esperanza de que iba a superarse pronto la pandemia. De ahí que se introduzcan, por ejemplo, procedimientos destinados a una efímera vigencia: la del estado de alarma y hasta tres meses después de su finalización o, en otros casos, la tramitación preferente de determinados procedimientos hasta el 31 de diciembre de 2020.

En el ámbito de la normativa jurídica, señala RIVERO ORTEGA que las medidas más drásticas¹¹ de reducción de la movilidad y por tanto de las libertades ex post, tras la detección del contagio, planteaban inconvenientes de todo tipo. Por un lado, dañaban gravemente la economía, como se ha sufrido con intensidad en sectores productivos importantes (el turismo, de forma muy destacada). Además, se había abierto un debate sobre la legalidad y legitimidad de aplicar restricciones genéricas sobre la base de la vigente normativa sanitaria, lo que ha llevado en muchos casos a requerir la autorización judicial...La efectividad de tal modo de proceder es discutida en términos de coste/beneficio y de proporcionalidad.

Para hacer frente a esta nueva amenaza, la Coalición para las Innovaciones en Preparación para Epidemias¹² (CEPI, por sus siglas en inglés) tiene entre sus objetivos “programas de I+D para iniciar el desarrollo de vacunas de nueva generación contra las variantes de

¹⁰ Bujosa Vadell, L. M. (2021) :”Ley 3/2020, De 18 De Septiembre, De Medidas Procesales Y Organizativas Para Hacer Frente Al COVID-19 En El ámbito De La Administración De Justicia”. AIS: Ars Iuris Salmanticensis, vol. 9, n.º 1, junio de 2021, pp. 368-71.

¹¹ Ortega Rivero, R. (2020). *Rastreadores y Radar COVID: obligaciones de colaborar y garantías*. Revista General de Derecho Administrativo, nº 55. ISSN-e 1696-9650.

¹² CEPI (2021): *La urgencia del ahora. Cambiar el rumbo frente a las enfermedades infecciosas epidémicas y pandémicas*. Pp.1-20. <https://cepi.net/wp-content/uploads/2021/05/CEPI-Investment-Case-Spanish.pdf>

COVID-19 y estudios para responder a preguntas científicas críticas relacionadas con la duración de la inmunidad, la eficacia de los regímenes de vacunas mixtas y la eficacia de la vacuna en poblaciones vulnerables como las mujeres embarazadas. También planes para desarrollar vacunas que podrían proteger contra múltiples variantes de COVID-19 y otras especies de coronavirus”.

Sin duda, la situación mundial que se ha producido a raíz de los acontecimientos determina un nuevo escenario socioeconómico, en el que convergen múltiples aspectos interrelacionados. Esta tesis pretende abordar el nuevo entorno de control y los riesgos emergentes en este escenario, desde la perspectiva de la psicología de la organización y la gestión de personas, especialmente desde la perspectiva de la inteligencia emocional de Goleman, ya que se pueden observar las consecuencias que se han producido ante la situación de incertidumbre y desconcierto: sentimientos de miedo, problemas psicológicos de estrés y ansiedad y un cambio en los hábitos de comportamiento de las personas tanto en el trabajo como en su vida privada.

Todo ello influye en el marco organizacional de cualquier tipo de entidad pública o privada, donde cobran un enorme vigor dos fuerzas emergentes en el actual cambio de modelo, como son la inteligencia emocional y la inteligencia artificial, vectores que pueden ser opuestos o complementarios, pero que van a caracterizar el nuevo entorno con nuevos patrones de comportamiento, nuevos riesgos y, consecuentemente, con la necesidad de nuevos mecanismos de control interno en el contexto actual.

De acuerdo con lo expuesto, en este capítulo se abordarán estas cuestiones:

- Los factores externos en un entorno de cambio.
- Sistema de alertas en el control global de riesgos.
- Factores de control del riesgo en el entorno Covid.
- Áreas de riesgo emergentes.
- El trabajo del auditor en entornos postcovid.
- El papel de la inteligencia emocional y la inteligencia artificial.

1.1.2.-GESTIÓN EMOCIONAL EN LA PANDEMIA

El papel de la inteligencia emocional en la pandemia ha sido objeto de numerosos artículos, destacando aquellos que se refieren al análisis de cómo ha afectado este problema a los profesionales de la salud, pudiendo concluir que la inteligencia emocional

es un recurso interior muy útil para afrontar el efecto negativo de la salud en un entorno emocionalmente¹³ exigente, como es el entorno covid, que explica el deterioro de la salud ante las demandas laborales a las que las personas se han visto sometidas.

Es preciso recordar el concepto de salud de la organización que, de acuerdo con la OMS,¹⁴ implica “una actividad multidisciplinar que controla y realiza medidas de prevención para cuidar la salud de todos los trabajadores. Esto incluye enfermedades, accidentes y todos los factores que puedan llegar a poner en peligro la vida, la salud o la seguridad de las personas en el trabajo.” La Constitución Mundial de la Salud de 1946, la Conferencia Sanitaria Internacional celebrada en Nueva York definió que “la salud es un estado completo de bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades. Por ello, es preciso promover un ambiente laboral sano y seguro que permita, a la vez, minorar los riesgos que pueden provocar eventos negativos en la entidad y contribuir al bienestar psicofísico del personal de la plantilla. Estos aspectos organizativos, se relacionan directamente con la importancia de la inteligencia emocional en la inmunidad, en procesos como el de la pandemia.

En varias investigaciones sobre el tema se ha analizado el estrés de la pandemia como un trastorno de estrés postraumático¹⁵ con los síntomas y los efectos que lo caracterizan, así como con consecuencias tan importantes como las que esta patología provoca en el ejercicio de la actividad laboral y en la vida de las personas.

La covid 19 es una enfermedad que, además de problemas físicos ha provocado problemas mentales incapacitantes que GUZMAN-BRAND¹⁶ expone resaltando que entre sus implicaciones “la afectación a largo plazo tiene consecuencias a nivel psicológico y psiquiátrico manifestado en dificultades emocionales en todas las actividades diarias, expresadas en tristezas, bajo nivel de ánimo y percepción de los logros, desmejora la calidad de vida, afecta el estado funcional, la cognición y llega a producir discapacidad importante.” Así, estas consecuencias se materializan en miedo y

¹³ Bakker, A.B.; Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology* 2017, vol.22, n°3, pp.273-285.

¹⁴ Organización Mundial de la Salud (1946). Constitución Mundial de la Salud de 1946: *Conferencia Sanitaria Internacional celebrada en Nueva York*.
<https://pnsd.sanidad.gob.es/pnsd/legislacion/pdfestatal/i5.pdf>.

¹⁵ Merida-Lopez, S.; Sanchez-Gomez, M.; Extremera, N. (2020). *Leaving the Teaching Profession: Examining the Role of Social Support, Engagement and Emotional Intelligence in Teachers' Intentions to Quit*. *Psychosocial Intervention*. Vol. 29. Num. 3. Pp.141 - 151

¹⁶ Guzmán-Brand, V. (2022): *Implicaciones del síndrome post COVID-19 en la salud mental en la etapa adulta*. *Revista Estudios Psicológicos*. Vol. 2, N°. 2, 2022, pp. 17-29.

estrés, entre otros efectos, destacando la PanAmerican Health Organization¹⁷ que en América existe un repunte en las personas con casos de angustia, depresión, ansiedad y el insomnio etc., así mismo problemas neurológicos y mentales asociados a la enfermedad después de la recuperación.

En esta misma línea BOUZA¹⁸ se refiere a un estudio realizado en Estados Unidos en donde más de 60.000 personas eran pacientes COVID-19, observando que existía “más del doble de riesgo de una enfermedad psiquiátrica en los 14 a 90 días posteriores a la infección por SARS-CoV-2, comparado con lo que ocurría con otras enfermedades”.

FIGURA N°1.- MANIFESTACIONES PSICOSOCIALES DE LA COVID 19

| | |
|-----------------------------|---|
| Ansiedad | Muerte de amigos y familiares |
| Depresión | Pérdidas de trabajo |
| Estrés postraumático | Preocupación por el contagio |
| Trastorno de pánico | Tensión emocional por el aislamiento |
| Dolor crónico | Estigmatización social |
| Alteración del sueño | Percepción de amenaza para la vida |
| Fatiga crónica | |

FUENTE: GUZMAN-BRAND tomado de HIGGINGS ET AL. (2021)¹⁹

GUZMAN-BRAND resume las manifestaciones psicosociales de la infección por esta enfermedad en la figura número 1, en la que se recogen los aspectos de salud y de repercusión en la vida de las personas.

De la misma forma que la enfermedad ha afectado a la salud mental de los adultos, lo ha hecho en niños y adolescentes según GUZMAN-BRAND²⁰, que cita estudios como el de

¹⁷ PanAmerican Health Organization. (2021). *Impacto de la COVID-19 en los servicios para trastornos mentales, neurológicos y por consumo de sustancias psicoactivas en la región de las Américas: resultados de una evaluación rápida*. Consultar en: <https://bit.ly/34dBc2Q>

¹⁸ Bouza, E., Cantón, R., De Lucas, P., García, A., García, A., Gómez, J., González, J., Hernández, T., Martín, M., Martín, F., Martínez, M., Molero, J., Moreno, S., Rodríguez, F., Ruiz, J., De Pablo, S., Porta, J., & Santos, M. (2021). *Post-COVID syndrome: A reflection and opinion paper*. *Revista Española de Quimioterapia*, vol.34, n°4, pp. 269-279.

¹⁹ Higgins, V., Sohaei, D., Diamandis, E., & Prassas, I. (2021). *COVID-19: From an acute to chronic disease? Potential long-term health consequences*. *Critical Reviews in Clinical Laboratory Sciences*, vol. 58, n°5, pp. 297-310.

²⁰ Guzmán-Brand, V. (2022): *Implicaciones del síndrome post COVID-19 en la salud mental en la etapa adulta*. *Revista Estudios Psicológicos*, ISSN 2788-6492, ISSN-e 2788-6506, Vol. 2, n°2, pp. 17-29.

BLANKENBURG ET AL²¹. que en una muestra de 1.560 adolescentes de diferentes escuelas llega a la conclusión que más de un tercio manifestó haber tenido dificultades psicológicas en cuanto a algún síntoma neurocognitivo, doloroso o anímico con tensión, apatía y dificultad para concentrarse.

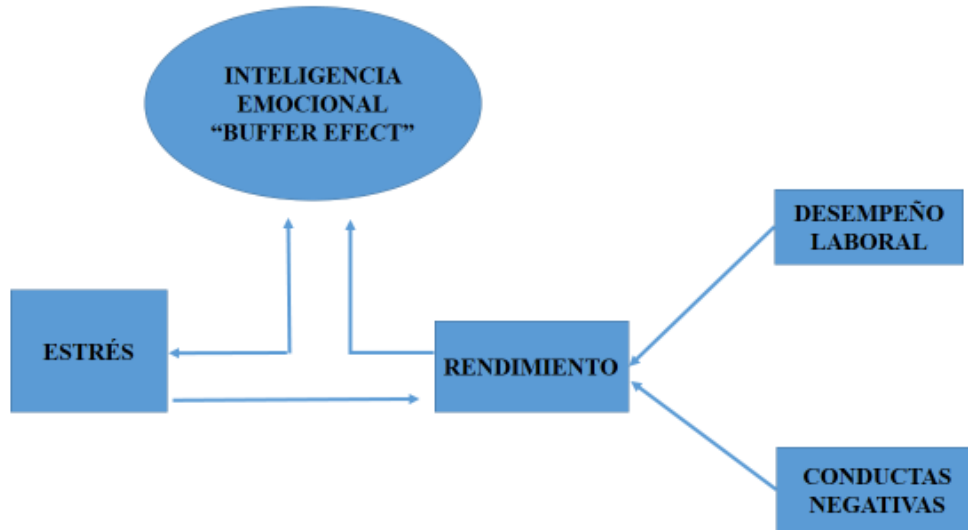
Los factores de alto estrés laboral como la pandemia COVID-19 pueden generar una sensación de agotamiento en los recursos físicos y mentales de los empleados, que reduce sus niveles de energía y les provoca problemas de salud. Ante esta situación, un recurso reconocido y validado que salvaguarda la calidad psicológica de los humanos es la capacidad de ser emocionalmente inteligente²², entendiendo la inteligencia emocional (IE) como “la capacidad de percibir, facilitar, comprender y gestionar las propias emociones y las de los demás”.

En el estudio del papel moderador de la inteligencia emocional en la covid²³ se proporcionan evidencias de la función amortiguadora que tiene la inteligencia emocional frente al impacto de estas exigencias, en una situación de agotamiento. En relación al papel de la inteligencia emocional frente al coronavirus, estudios previos han alegado que “la capacidad de percibir, comprender, utilizar y gestionar las emociones también puede funcionar como un amortiguador cuando los individuos se enfrentan a situaciones estresantes”, de forma que las capacidades personales adquiridas emocionalmente les pueden ayudar para hacer frente a las adversidades y así adaptarse de manera más eficiente a los puestos profesionales actuales.

²¹ Blankenburg, J., Wekenborg, M., Reichert, J., Kirsten, C., Kahre, E., Haag, L., Schumm, L., Czyborra, P., Berner, R., & Armann, J. (2021). *Mental health of adolescents in the pandemic: long-COVID-19 or long-pandemic syndrome?* SSRN Electronic Journal. Pp. 1-18. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3844826>

²² Mayer, J.D.; Caruso, D.R.; Salovey, P. (2016). *The ability model of emotional intelligence: Principles and updates*. Emotion Review. Vol. 8, n°4, pp. 290-300.

²³ Sadovyy M., Sanchez-Gomez, y Bresó, E. (2021): *COVID-19: Cómo el estrés generado por la pandemia puede afectar el desempeño laboral a través del rol moderador de la inteligencia emocional*. Personalidad y diferencias individuales. Vol. 180, artículo 110986. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2021.110986>

FIGURA N°2.- EFECTO AMORTIGUADOR DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

FUENTE: MARTIN SADOVYY M., SANCHEZ-GOMEZ, M. Y BRESO, E.

En el gráfico sobre el efecto amortiguador de la inteligencia emocional se observa de forma clara este tipo de relaciones, en las que el estrés interactúa con la inteligencia emocional y el rendimiento laboral, a la vez que la inteligencia y emocional también tiene una interacción directa sobre el rendimiento, que se ve influenciado por estas correlaciones, que al final conducen a resultados de comportamientos en el trabajo que pueden ser eficientes o, por el contrario, perniciosos.

Teniendo en cuenta los resultados de estos estudios, la inteligencia emocional podría ser una habilidad individual básica, necesaria para proteger el desempeño laboral en una situación en la que mantener la calidad del mismo constituye un verdadero desafío²⁴. Los trabajadores con una IE más alta parecen verse menos afectados por las consecuencias asociadas al estrés generado por la pandemia y sus síntomas (es decir, intrusión, hiperactivación y evitación) mientras que aquellos individuos que mostraron menos capacidades emocionales demostraron estar más estresados. De ahí el papel tan relevante que juega la inteligencia emocional para propiciar y desarrollar entornos laborales más saludables, ya que este tipo de atmósfera podría prevenir la progresión del estrés en empleados ayudándoles a alcanzar su máximo rendimiento o al menos no perder su trabajo mientras las tasas de desempleo se disparan en todo el mundo. Es decir, aquellos

²⁴ Fouquereau, E., Morin, A. J., Lapointe, E., Mokoukolo, IL, & Gillet, N. (2019). *Emotional labour profiles: Associations with key predictors and outcomes*. *Work & Stress*, vol.33, n°3, pp.268-294.

profesionales con alta IE pueden utilizar sus habilidades emocionales para identificar sentimientos y emociones relacionadas con la pandemia²⁵ (por ejemplo, miedo, angustia o inseguridad), que pueden facilitar el uso de estrategias emocionales para reducir su impacto y hacer su mejor esfuerzo. Por lo tanto, la IE proporciona un factor vital para explicar los resultados de los trabajadores y su desempeño laboral, en términos de comparación entre los que tienen menos IE y los que tienen más, entendiendo que ambos grupos son impactados por el mismo estrés generado por la pandemia. Esta aseveración está en consistencia con la evidencia anterior del efecto moderador de IE frente a amenazas como el estrés agudo y sus consecuencias en el trabajo.

La evidencia de la función amortiguadora de varios recursos laborales sobre el impacto de diversas demandas laborales en el agotamiento, se estudia desde la teoría del modelo de demandas laborales-recursos (JD-R) que se introdujo en la literatura internacional hace años y se ha aplicado en miles de organizaciones y ha inspirado cientos de artículos empíricos, incluido uno de los artículos más citados del *Journal of Occupational Health Psychology*²⁶. Este modelo se inspira en los estudios de organización del trabajo especialmente en los centrados en el problema del estrés laboral y trata de explicar las razones que subyacen en los distintos comportamientos de los empleados, que en un extremo pueden estar absolutamente hastiados de sus tareas, sin interés en permanecer en su puesto, mientras que otros tienen una alta motivación y se entregan ilusionados a su cometido.

El modelo (JD-R) de demandas y recursos laborales (the job demands-resources model) plantea²⁷ que “las demandas y recursos laborales son los factores desencadenantes de dos procesos relativamente independientes, conocidos como proceso de deterioro de la salud (energético) y proceso motivacional). Así, mientras que las demandas laborales son generalmente los principales predictores de variables como el agotamiento o los problemas de salud psicosomáticos, los recursos son por lo general los predictores más importantes de la satisfacción en el trabajo, la motivación y el engagement.” El engagement es una expresión anglófila, con raíz en engaged (comprometido) que se

²⁵Coté,S. (2014). *Emotional intelligence in organizations*. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, vol.1, n°1, pp-459-488.

²⁶ Bakker, A.B.; Demerouti, E. (2017). *Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward*. Journal of Occupational Health Psychology, pp. 273-285

²⁷Bakker, A.B. y Demerouti, E. (2013): *La teoría de las demandas y los recursos laborales. Job demands-resources model*. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Versión On-line ISSN 2174-0534versión impresa ISSN 1576-5962. Vol.29, n°3, pp.107-115.

utiliza también en otros idiomas para referirse a la ligazón que une al empleado a su organización reforzando la cultura corporativa cuando este vínculo de compromiso implica a la mayoría del colectivo.

Entre los factores generadores de engagement, exponen MANTECA SÁNCHEZ Y DURÁN²⁸, realizan una investigación en la que analizan la relación de este tipo de compromiso en dos clases de centro de trabajo de carácter social, que pone de manifiesto la existencia d engagement en el campo de la acción social. Citando a SALANOVA²⁹ al tratar sobre organizaciones saludables y resilientes “podemos encontrar: 1) los recursos laborales, tales como autonomía, apoyo social y feedback; 2) los recursos personales, como la autoeficacia o creencia en la propia capacidad para realizar bien su trabajo; 3) la recuperación debida al esfuerzo; y 4) el contagio emocional fuera del trabajo, que actuarían como características vigorizantes del trabajo”. Se destaca especialmente el aspecto psicológico de los factores que intervienen en el engagement, ya que “en sus últimas formulaciones, el modelo JDR ha incluido recursos personales tales como el optimismo, la autoeficacia y la autoestima, los cuales tienen un potencial de motivación hacia la consecución de objetivos en el trabajo”.

Por lo tanto, junto con los requisitos de conocimientos especializados, la praxis clínica moderna abarca un continuo holístico de acción que abarca las emociones, las relaciones y los valores de los pacientes cuya atención integral a manos de los trabajadores de la salud debe un compromiso como empatizadores. Por ello, la inteligencia emocional es una competencia imperativa para el trabajo en el sector de la salud, dado que los beneficios acreditan el mejor nivel de calidad cuando un profesional de la salud es emocionalmente inteligente en la prestación de servicios, sensación de bienestar y empoderamiento autoinformado en el lugar de trabajo. Esta es una de las razones por las que la inteligencia emocional se estima como un atractivo psicológico y un pronosticador del desempeño, mientras que, por el contrario, su ausencia podría generar consecuencias bastante negativas.

²⁸ Manteca Sánchez, A. J. y Durán Durán, M.A. (2012): *Engagement en profesionales de la acción social. Diferencias entre Administración y Tercer Sector desde la perspectiva del modelo de demandas y recursos laborales*. Documentos de Trabajo Social · nº51, pp. 45-68.

²⁹ Salanova, M. (2009): *Organizaciones saludables, organizaciones resilientes*. Gestión práctica de riesgos laborales, nº 58, pp. 18-23.

1.2.- RIESGOS EMERGENTES EN UN ENTORNO DE CAMBIO

1.2.1.- LOS FACTORES DE RIESGO ANTE EL CAMBIO

En las situaciones de cambio influyen especialmente los factores exógenos de riesgo que van a ser relevantes para un adecuado control interno, en la medida que pueden afectar al cumplimiento de los objetivos. Entre estos factores exógenos³⁰ se incluyen los “avances tecnológicos, los desastres naturales, los cambios económicos, los nuevas normas y reglamentos...” todos ellos ejemplos de los riesgos emergentes que surgen en la evolución de las organizaciones.

En efecto, los nuevos descubrimientos científicos y tecnológicos van a incidir en las relaciones que se mantienen con todos los grupos de interés de la organización y este nuevo marco de relaciones va a exigir nuevos mecanismos de control, ante amenazas novedosas que se presentan en el entorno. Un ejemplo de ello pueden ser los avances en el desarrollo de las aplicaciones informáticas para el puesto del trabajo con nuevas herramientas -por ejemplo, ya no se concibe ninguna organización al margen de Internet- y con las nuevas figuras del puesto de trabajo, como supone la incorporación del teletrabajo a nuestras vidas, que marca un reto importante en el futuro de las relaciones trabajador /empresa

Otro de los factores a los que se ha hecho referencia es el que se produce ante situaciones catastróficas y calamitosas, como las que pueden provocar los desastres naturales, las enfermedades pandémicas y otro tipo de siniestros imprevistos, que son ajenos en su acontecer a la intención directa del ser humano, causando enormes daños a las entidades de todo tipo.

Igualmente, hemos reseñado el factor derivado de los cambios económicos que, con frecuencia, pueden ser a su vez consecuencia de situaciones como las indicadas anteriormente, por cambios tecnológicos importantes o desastres naturales, así como cambios políticos y sociales, de ámbito nacional o internacional, que generan costes extraordinarios y desfases presupuestarios que exigen nuevos mecanismos de control interno en la organización

Finalmente, la existencia de nuevas leyes y reglamentos, que a su vez están vinculados a factores exógenos como los que se han señalado anteriormente, pueden provocar

³⁰ Coopers & Lybrand. (1997) “Los nuevos conceptos del control interno (informe COSO)”. Pg. 54. Editorial Díaz de Santos.

desconcierto en los gestores, así como un enorme vacío organizativo, que son potenciales generadores de situaciones conflictivas y costes; valga el ejemplo del nuevo ámbito laboral del teletrabajo, como referencia este ejemplo de riesgos emergentes.

Como señala Deloitte³¹, “las compañías actualmente enfrentan un número creciente de fuerzas disruptivas, las cuales pueden generar riesgos estratégicos que no se detecten ni administren adecuadamente. Las fuerzas disruptivas son tendencias y fuerzas que muy probablemente impactarán, inclusive transformarán, la industria abriendo nuevas y diferentes oportunidades de valor, al igual que nuevos frentes de riesgo”. Ello implica analizar aspectos tecnológicos, demográficos, económicos y geopolíticos, que han de estar presentes en un estudio global de la situación.

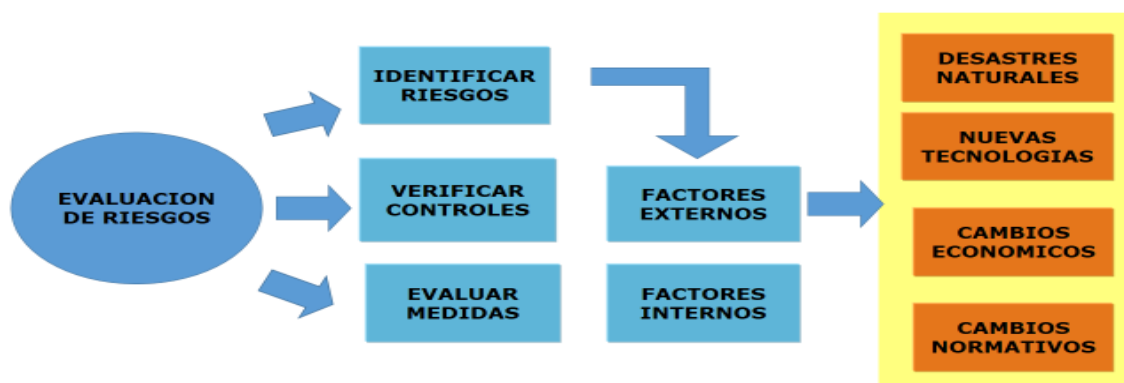
El último informe realizado por los Institutos de Auditores Internos de Europa analizando los riesgos³² a los que se han de enfrentar las empresas en 2022 plantea que los riesgos ligados a las personas adquieren una nueva dimensión. En concreto, la diversidad y la gestión del talento ahora tienen mayor relevancia, mientras que la cultura corporativa, a la que antes se le daba mayor importancia, deja de estar entre las primeras preocupaciones de las empresas. Asuntos como la salud y la seguridad vuelven a tener protagonismo tras la crisis vivida y exigen a las organizaciones a buscar el equilibrio que exige mantener altos niveles de productividad con las mejores condiciones de trabajo para el personal, con el objetivo de la captación del talento sin límites geográficos.

Es importante, desde esta perspectiva, contemplar los aspectos que propone la auditoría ética³³, como herramienta de gestión para fortalecer la integridad del carácter organizacional, mediante la evaluación cuantitativa del daño y beneficio que resulta de las actividades empresariales, con el fin de mejorar su desempeño ético y el cumplimiento de su responsabilidad social. Además de las variables económicas, influyen variables relacionadas con la gestión humana y variables relativas al cuidado del medio ambiente y a las relaciones con la sociedad, el gobierno y la competencia.

³¹Roa, M., Mejía, G., & Rubio, C. (2017). *COSO ERM 2017 y la Generación de Valor*. Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Pg. 20. Obtenido de: https://auditoresinternos.es/uploads/media_items/risk-in-focus-2022.original.pdf

³² ECIIA (2022): *Risk in Focus 2022: hot topics for internal auditors*. Obtenido de: https://auditoresinternos.es/uploads/media_items/risk-in-focus-2022.original.pdf

³³ Rodríguez Córdoba, P., Castaño Velez, C.F., Zuluaga Arcila, H.F.; Osorio Gomez, V. y Duque Uribe, V. (2006): *La auditoría ética: herramienta para fortalecer la integridad del carácter organizacional*. Innovar. Contabilidad y finanzas. Vol. 16, nº 17, pp. 25-46.

FIGURA N°3.- FACTORES EXTERNOS DE RIESGO

FUENTE: BARRIO TATO, L. (2021)

Por otra parte, como afirma NORKA, interesa un enfoque holístico en auditoría³⁴, que estudia la organización de forma global y en relación con el medio, analizándola como un todo, en constante relación con el entorno y con sus miembros. Considera que esta visión de la auditoría con enfoque holístico, se refiere a la capacidad del auditor de buscar una cosmovisión de la organización a la cual le está practicando una auditoría, ya que organización y entorno funcionan en una suerte de relación activa, multidireccional y vital, en la que el entorno influye y es influido por las decisiones de la organización. Un enfoque holístico en auditoría, implica que se debe analizar a la empresa como un todo, con visión de conjunto, y no por sectores. La idea es tener un adecuado conocimiento del cliente y realizar un exhaustivo estudio al sistema de control interno, para detectar las debilidades que puedan alterar el futuro organizacional.

La existencia de los factores emergentes que se han señalado, constituyen elementos que pueden causar riesgos imprevistos, lo que hace aconsejable implantar en la organización indicadores de alarma que permitan adelantarse a los acontecimientos. En este sentido, en el cuadro de la figura número 4 presentamos algunos indicadores de distintos ámbitos, como pueden ser la geopolítica, que es un ámbito prioritario de atención, en el que inciden otros de importancia no menor como son la seguridad global, el medio ambiente y la salud

³⁴ Norka, V. (2004). *Una aproximación a un enfoque holístico en auditoría* Actualidad Contable FACES Año 7. N° 9, pp. 85-94. Mérida. Venezuela.

global. En el cuadro que se presenta se exponen algunos de los factores que influyen en los distintos ámbitos del entorno, así como posibles indicadores de alerta.

FIGURA N°4.- INDICADORES DE ALERTAS DE RIESGOS EMERGENTES

| ÁMBITO | FACTORES | INDICADOR DE ALERTA |
|-------------------------|--|---|
| GEOPOLITICA | NACIONALISMOS DESEQUILIBRIOS ENTRE POTENCIAS COMERCIO GLOBAL | Δ MOVIMIENTOS PERSONAS Δ CONFLICTOS Δ ARANCELES Y BARRERAS |
| SEGURIDAD GLOBAL | REFUGIADOS MIGRACIONES HAMBRE VIOLACION DER. HUMANOS ROBOTICA | Δ CONFLICTOS BÉLICOS Δ N° MIGRANTES Δ N° AFECTADOS POR EL HAMBRE Δ CASOS VIOLACIONES D.H. Δ CIBERNÉTICA APLICADA |
| MEDIOAMBIENTE | DAÑOS POR TALA EMISIONES CO2 | Δ N° TALAS Δ N° EMISIONES |
| SALUD GLOBAL | NUEVAS ENFERMEDADES VACUNAS INFECCIONES MEDICAMENTOS TELEMEDICINA | Δ NUEVAS ENFERMEDADES Δ VACUNADOS/ NUEVAS VACUNAS Δ INFECCIONES Δ NUEVOS FARMACOS Δ NUEVAS TECNOLOGIAS MEDICAS |

FUENTE: BARRIO TATO, L. (2021)

En el ámbito de la geopolítica, factores de riesgos relevantes pueden ser los que se derivan de la exacerbación de los nacionalismos, de los desequilibrios entre potencias o los problemas derivados del comercio global, que exigen indicadores de alerta como los que pueden señalar los incrementos de los movimientos de personas por los territorios, los incrementos de conflictos sociales, bélicos y regionalistas, o los incrementos de aranceles y barreras aduaneras.

En la seguridad global, los factores que pueden incidir de manera significativa son el número de personas refugiadas, las migraciones, el hambre, la violación de los derechos humanos y los riesgos derivados nuevas tecnologías y de inteligencia artificial o la robótica. En este caso, tendremos indicadores en el incremento de conflictos bélicos, el incremento del número de personas migrantes, el incremento de números de personas afectadas por el hambre, el incremento en el número de caso de violaciones de los derechos humanos y en el incremento de delitos y amenazas provenientes de la cibernética aplicada

En el entorno de Medio Ambiente, son numerosos los factores, pero pondremos el ejemplo de los daños producidos por la tala de bosques o las emisiones de CO2 de los que nos alertan del deterioro que se está produciendo en ambos casos. Este es un aspecto del

que se viene hablando hace años y, a pesar de la buena voluntad, no se aborda el problema con soluciones de calado, siendo problemas que afectan directamente al ámbito de la salud global, como se puede observar ante el aumento de nuevas infecciones y enfermedades que exige la investigación para disponer de nuevas vacunas y fármacos, siendo muy importante el papel de la tecnomedicina, que exige un enfoque de geopolítica de la tecnología.

Finalmente, la salud global se enfrenta a factores como las nuevas enfermedades, el reto de disponer de las vacunas adecuadas, las infecciones, los nuevos medicamentos y la telemedicina entre otros, que se podrán vigilar mediante los indicadores correspondientes al incremento de cada uno de estos factores.

En relación a lo expuesto, es interesante un reciente artículo que plantea que Europa³⁵ necesita un cambio de mentalidad sobre tecnología y geopolítica y que el cambio tecnológico ya está teniendo efectos de gran alcance en el equilibrio de poder internacional, por lo que si la UE quiere convertirse en un verdadero actor geopolítico, no puede rehuir estos desafíos. Se destaca en sus reflexiones, entre otras, que, para la UE y sus socios, existen dos tipos de vulnerabilidades creadas en las batallas por la tecnología: la creación de dependencias y la vulnerabilidad a la interferencia extranjera. Las dependencias resultan de estados particulares que lideran, o tienen el monopolio de algunas tecnologías. Este dominio puede empoderar a un estado para dar o negar tecnologías a otros, presionarlos para que cumplan sus órdenes, o usar estas dependencias para obligar a otros a alinearse o cambiar su política exterior. Los miembros de la UE deben tener cuidado con la dependencia tecnológica de los proveedores fuera de la UE, en particular los estados no democráticos, o de lo contrario se convertirán en colonias digitales de otros. El principal ejemplo de esto en el pasado reciente es la discusión sobre 5G y sus proveedores chinos o el tema de los aprovisionamientos durante la pandemia, con una dependencia del país asiático que colapsó los mercados de importaciones y disparó exageradamente los precios. Si Europa pierde terreno en tecnologías, también podría llevar a que los socios europeos se vean dependientes de otros actores, ya que otros llenan el vacío dejado por los europeos. Las tecnologías también pueden crear formas directas para que los estados interfieran con otros. Este es el caso de la desinformación o el uso de nuevas tecnologías en aplicaciones militares, por lo que la UE deberá protegerse

³⁵ Franke, U. (2021): *Europe needs a change in mindset on technology and geopolitics*. European Council on Foreign Relations. Obtenido en: <https://ecfr.eu/article/europe-needs-a-change-in-mindset-on-technology-and-geopolitics/>

contra tales interferencias, pero también debe tener en cuenta que es posible que pueda usar algunas de estas herramientas por sí misma.

1.2.2.- AREAS DE RIESGO EMERGENTES

Existen una serie de zonas de riesgo emergentes, que Deloitte³⁶ presenta en respuesta al COVID 19 y que la auditoría debe considerar. Estas áreas de riesgo serían: “Controles de acceso del usuario, finanzas, controles internos, cyber, cobertura de seguros, gestión de riesgo, continuidad del negocio, cadena de suministro, clientes, contratos y capital humano.” En este trabajo, nos interesa referirnos a cuatro zonas de riesgo que, según nuestro criterio, se han visto especialmente afectadas por la pandemia y, para mayor información sobre riesgos emergentes, nos remitimos al referido informe de Deloitte.

En lo que se refiere al área de riesgos cibernéticos, hay que tener en cuenta que los nuevos modelos de trabajo, y en concreto el teletrabajo que se ha impuesto recientemente, exigen controles que garanticen el nivel de seguridad adecuado tanto en los accesos como en el uso adecuado de la información a los niveles en los que se determinen las autorizaciones. Ello implica que las funciones de auditoría informática sean potenciadas para la utilización de la tecnología con las garantías suficientes

Igualmente, en el ámbito de la cobertura de seguros, hay que tener conciencia de que la nueva situación que se ha producido exige un enfoque muy centrado en la sanidad, lo que implica comprobar que los seguros cubren todo tipo de siniestros generados por los nuevos modelos organizativos y, en especial, en lo que se refiere al teletrabajo, así como las necesidades de logística que se han visto seriamente afectadas por el mercado surgido de la globalización, que ha puesto de manifiesto el peligro que se puede producir en el aprovisionamiento de países cuya dependencia pueda situarnos en una posición estratégica de inferioridad.

Las contingencias en las cadenas de suministros, exigen una revisión profunda de las fuentes de abastecimiento y el análisis de planes alternativos de logística para aquellos productos y servicios en los que exista una dependencia que ponga en riesgo la cadena de producción.

³⁶ Deloitte (2020): *Consideraciones de auditoría interna en respuesta al covid-19*.
<https://www2.deloitte.com/content/dam/deloitte/mx/documents/risk/2020/consideraciones-auditoria-interna-covid19.pdf>

Finalmente, en el ámbito de los recursos humanos, habrá que tener en cuenta lo señalado anteriormente en cuanto a priorizar planes de previsión laboral centrados en la situación sanitaria de cada momento, teniendo en cuenta que las situaciones catastróficas suelen generar importantes problemas psicosociales; éstos también se pueden poner de manifiesto en las nuevas formas de trabajo a distancia, en las que la experiencia hasta ahora era insuficiente para garantizar una situación de bienestar y satisfacción del personal de la organización.

El entorno derivado de la pandemia determina una serie de factores que pueden afectar al entorno de control interno de la organización y unas áreas de riesgo a considerar de forma prioritaria, tal como se ha expuesto. Se observan, por lo tanto, una serie de espacios de interés que inciden en la vida de las personas y en el modelo de sociedad postcovid que requieren una serie de actuaciones, entre las que se resumen algunas a continuación, que deberían contemplarse en el plan de actuaciones del sector público.

En estos nuevos espacios de interés el mundo de trabajo se enmarca en el contexto de lo que se considera la cuarta revolución industrial, que además de los aspectos tecnológicos que implica exige plantear formas organizativas de flexibilidad, que combinen el trabajo presencial con el trabajo online y remoto, así como la valoración de resultados puestos en relación con la disposición de tiempo libre. También se necesita una planificación actualizada de la logística, que permita un análisis riguroso de cómo y dónde producir, con la determinación de crear organizaciones con un valor claramente diferenciado como alternativa de futuro.

En el ámbito de la seguridad y del medio ambiente, ya se ha puesto de manifiesto que cada vez nos enfrentamos a amenazas más imprevisibles, por ejemplo, la covid y la guerra de Ucrania son un triste ejemplo, en un mundo complejo en el que se puede observar la oposición entre un modelo egocéntrico de economía frente a un modelo de solidaridad. Frente al peligro de un colapso global ante las citadas amenazas, ha de añadirse la alarma creada por el cambio, que puede generar enfermedades tan graves o más que la pandemia, poniendo de manifiesto la necesidad del pacto verde, que puede ser de enorme ayuda en la salud y en la economía.

FIGURA N°5.- ESPACIOS DE INTERES EN EL ENTORNO COVID

| | |
|--|--|
| <p>EL MUNDO DEL TRABAJO</p> <p>CUARTA REVOLUCION INDUSTRIAL FLEXIBILIDAD: ON LINE / REMOTO VALORAR RESULTADOS Y TIEMPO LIBRE LOGISTICA: CÓMO Y DÓNDE PRODUCIR EMPRESAS CON VALOR DIFERENCIADO</p> | <p>SEGURIDAD Y MEDIOAMBIENTE</p> <p>AMENAZAS IMPREVISIBLES MUNDO COMPLEJO: SOLIDARIDAD VS. ECONOMÍA RIESGO DE COLAPSO GLOBAL CAMBIO CLIMATICO: PEOR QUE LA PANDEMIA PACTO VERDE AYUDA EN SALUD Y ECONOMIA</p> |
| <p>GEOPOLÍTICA</p> <p>REFORZAR EL SISTEMA MULTILATERAL DEBIL EL PAPEL DE LAS GRANDES POTENCIAS EL ENTORNO: DERECHOS HUMANOS, REFUGIADOS NO COOPERAR AFECTARÁ A TODO</p> | <p>SALUD GLOBAL</p> <p>SALUD Y CAMBIO CLIMATICO RED DE ALERTAS INCREMENTO DE LA TELEMEDICINA PREPARARNOS PARA EL FUTURO</p> |
| <p>URBANISMO</p> <p>"HUIDA" DE LAS CIUDADES REINVENTANDO LA CIUDAD TRANSFORMACIÓN DE ESPACIOS CIUDAD COMO ÁGORA,INTEGRANDO AL "VERDE"</p> | <p>ECONOMÍA POSTCOVID</p> <p>GESTIONAR LA INCERTIDUMBRE GRAN RECESSION CONFINAMIENTO VS. NUEVAS TECNOLOGIAS EUROPA: SOLIDARIDAD CON COMPROMISOS</p> |

FUENTE: ELABORACION PROPIA BASADO EN “REFLEXIONES SOBRE LA PANDEMIA”³⁷

En el espacio de la geopolítica, los países han de reforzar un sistema multilateral, que se ha revelado débil, en el que se pone en cuestión el papel de las grandes empresas en un escenario en el que pueden verse seriamente afectados los derechos humanos, ante la existencia cada vez mayor de campos de refugiados, que nos alerta de que la no cooperación va a afectar gravemente a todo el mundo.

En el espacio de la salud global, se combinan los efectos de los nuevos virus y el cambio climático, lo que exige una red de alertas tempranas que permitan tomar medidas urgentes ante cualquier riesgo, poniendo medios adecuados que permitan prepararnos para el futuro; esto se podrá lograr mejor utilizando el potencial de las nuevas tecnologías y, en concreto, la promoción de la telemedicina.

En el campo del urbanismo, se ha observado el tránsito de la forma de vivir en la ciudad hacia espacios menos masificados, transformando el hábitat y tratando de

³⁷ Capitulo Español del Club de Roma (2020): *Reflexiones sobre la pandemia. Ciclo el futuro después del covid-19*. Obtenido en: <https://www.clubderoma.net/>. Extractado de: <https://www.youtube.com/watch?v=LIPWonzIVxA>

reinventar la ciudad como ágora y punto de encuentro, en la que se integre plenamente lo verde. La clave para rescatar a las ciudades no estará en la pandemia, sino en el buen gobierno de las mismas³⁸, como expone Adam Casals, que añade: “La ciudad, desde sus orígenes, ha sido centro de civilización, ágora y fórum que permite el intercambio de ideas, el desarrollo de la vida cultural y de las artes, así como los avances científicos y tecnológicos, de pensamiento, políticos y sociales. Las ciudades son esenciales para definir nuestros sistemas de Gobierno, nuestros Estados de derecho y nuestras sociedades democráticas. Además, hay que recordar que las ciudades y sus áreas metropolitanas albergan a la amplia mayoría del tejido empresarial de nuestros países y concentran la generación de riqueza y PIB”

Por último, el nuevo espacio de la economía obliga a gestionar la incertidumbre, ante el riesgo de una gran recesión, utilizando las nuevas tecnologías para hacer frente a los riesgos emergentes y planteando la necesidad de la solidaridad en el cumplimiento de los compromisos como eje de referencia, como podemos observar actualmente en Europa frente a las tensiones de la guerra de Ucrania.

En el contexto de los nuevos riesgos emergentes, se ha destacado el protagonismo de la persona, como eje de referencia para un marco de control interno y de prevención de riesgos, así como la importancia de las herramientas que ofrece la tecnología, lo que aconseja abordar el papel de la inteligencia emocional y de la inteligencia artificial como las dos fuerzas impulsoras del cambio que hemos enunciado en la definición del marco actual de la organización.

1.3.-EL PAPEL DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN LA ORGANIZACIÓN.

Durante esta crisis, como se ha comentado, se han puesto de manifiesto 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: Inteligencia Similar a la Humana). Estas dos formas actúan como

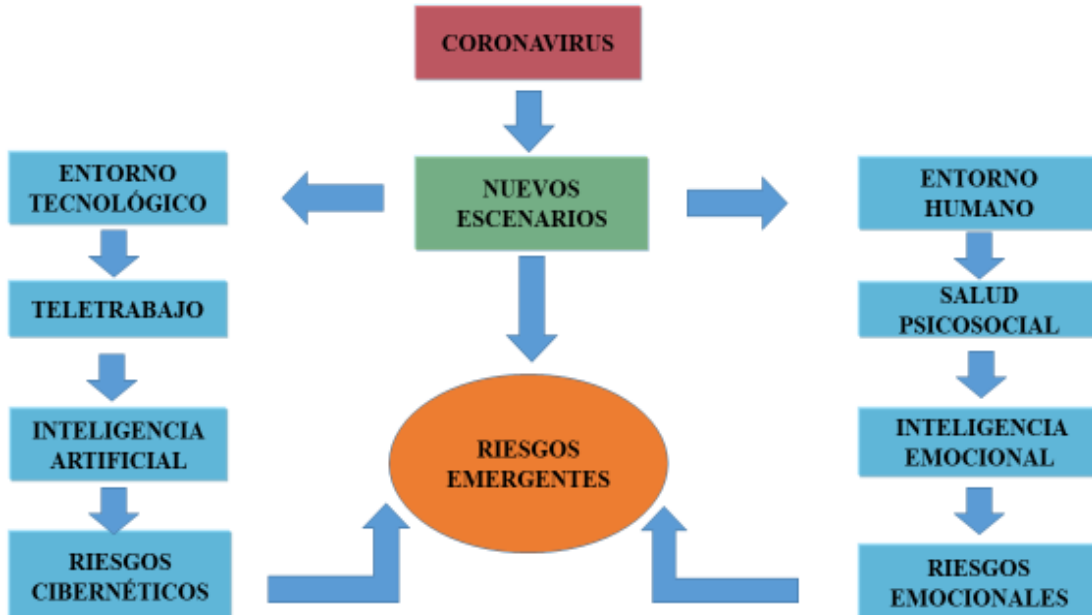
³⁸ Casals, A. (2020): *Nuestras ciudades después de la pandemia: 10 puntos para el futuro*. El Confidencial, de fecha 4/08/2020. https://blogs.elconfidencial.com/espana/tribuna/2020-08-04/coronavirus-pandemia-ciudades-futuro_2703839/

vectores, entendiendo que vector en psicología se refiere a una fuerza o elemento que influye en el comportamiento de la persona, que determinan un modelo de gestión que se ha puesto de manifiesto en la pandemia. Aunque se pretende esbozar el protagonismo de estas dos clases de inteligencia en esta crisis, el objeto prioritario de la tesis es la inteligencia emocional y su incidencia en los riesgos de la organización.

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. Estos nuevos escenarios son el origen de los 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 viene a estar determinado por dos grandes componentes como como son el teletrabajo, que constituye sin duda una nueva forma de organización del modelo laboral y, de otra parte, la inteligencia artificial ya que este nuevo entorno ha contribuido a incrementar los avances de las tecnologías aplicadas a la organización y a la vida humana.

FIGURA N°6.- NUEVOS ESCENARIOS Y RIESGOS EMERGENTES



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

De esta configuración del nuevo entorno surge el riesgo cibernético que es objeto prioritario de atención desde el punto de vista de la auditoría de los riesgos tecnológicos. En cuanto al nuevo escenario surgido desde la perspectiva del entorno humano, se puede decir que se caracteriza por una nueva visión del influida por las alteraciones de las personas de tipo psicológico, destacando fundamentalmente el estrés, que es un claro ejemplo de riesgo psicosocial. Este es uno de los riesgos relacionados con la inteligencia emocional, los riesgos emocionales, que constituyen el objetivo de estudio de la tesis y que, junto con los riesgos cibernéticos, configuran los riesgos emergentes que ha de vigilar en esta nueva etapa cualquier organización.

Aunque el interés en la gestión de las emociones es bastante reciente, se está potenciando en la actualidad ante el nuevo entorno laboral en el que nos encontramos, ya que tradicionalmente no ha sido objeto de atención ni por las organizaciones ni por los investigadores de la Academia. Este hecho está cambiando como destacan, en un reciente artículo DENHAN y GRANDEY³⁹ al señalar la importancia de que los líderes presten atención a los estados de ánimo grupales y a los estados emocionales del individuo y se plantea que la ausencia de atención a la gestión emocional genera riesgos en la salud y afecta al rendimiento y a la productividad de la organización provocando costes. Por ello, los autores del trabajo citado recomiendan tener en cuenta los siguientes aspectos para gestionar el trabajo emocional:

- Reconocer como trabajo la gestión emocional evaluando la cultura emocional de la organización.
- Promover la autocompasión de arriba hacia abajo, ya que el líder autocompasivo ayuda más a los demás tanto en los problemas personales como en los laborales obteniéndose mejores resultados
- Ofrecer por parte de las organizaciones la capacitación en habilidades de gestión emocional
- Facilitar la creación de grupos de apoyo entre pares para compartir experiencias y mejorar la capacidad de reacción ante los problemas que puede generar el liderazgo emocional por su sensación de aislamiento y soledad

³⁹ Denham Smith, D. y Grandey, A.A. (2022): *El trabajo emocional de ser líder*. Harvard Business Review. November 2022. Obtenido en: <https://hbr.org/2022/11/the-emotional-labor-of-being-a-leader>.

En el siguiente epígrafe se analizarán estos nuevos entornos con mayor detalle, planteando el papel de la inteligencia emocional, como aspecto relacionado directamente con la economía conductual y el papel de la inteligencia artificial y la robótica, como elementos contrapuestos pero convergentes en el marco de los nuevos riesgos emergentes.

1.3.1. LA ECONOMÍA CONDUCTUAL

En el enfoque de este trabajo, se debe hacer referencia a la inteligencia emocional como aspecto que está muy relacionado con las propuestas de la economía conductual, o economía del comportamiento (behavioral economics) como un campo de esta ciencia en el que a las teorías económicas clásicas se incorporan la psicología y la sociología, (recientemente se ha incorporado también la neurociencia) para estudiar la toma de decisiones económicas y financieras, en relación con el comportamiento de los individuos y los grupos. El economista John Maynard Keynes, nos recuerdan AKERLOFF Y SHILLER⁴⁰ en su obra “Animal spirits. Cómo influye la psicología humana en la economía”, fue uno de los primeros en analizar la influencia de la psicología en la economía, al referirse a los espíritus animales que, según explica, son la causa principal de las variaciones de la situación económica, debido a que los estímulos que impulsan a las personas no son siempre económicos, ni su comportamiento es completamente racional. En esa línea, se refieren a esta forma de estudiar la economía y plantean que el mercado funciona realmente cuando las personas son íntegramente humanas, es decir, poseen “espíritus animales”. Este es el término que utilizó Keynes para describir las fuerzas psicológicas que explican las circunstancias en las que el individuo no se comporta de la manera prevista por la economía clásica, porque incorpora la explicación de los hechos económicos teniendo en cuenta que los sujetos nos comportamos como seres racionales emotivos.

La economía conductual estudia, entre otras, cuestiones como las siguientes: incentivos, motivaciones, influencias sociales, el aprendizaje social, la presión social, el pensamiento de grupo, la heurística y el sesgo, la toma de decisiones en condiciones de riesgo y de incertidumbre. Conviene destacar la importancia de los heurísticos⁴¹, que son “atajos mentales que utilizamos para simplificar la solución de problemas cognitivos complejos, transformándolos en operaciones más sencillas”. Son una buena guía para tomar

⁴⁰ Akerlof, G. y Schiller, R. (2008) “Animal spirits. Cómo influye la psicología humana en la economía”. Pg. 12. Gestión 2000

⁴¹ Gaviria Stewart, E. y otros (2009). “Psicología Social”. Pg. 83. Ed. Sanz y Torres.

decisiones rápidas, por ejemplo, ante dificultades para la supervivencia, aunque en determinadas situaciones, la heurística puede llevar a crear sesgos y cometer errores sistemáticos.

Richard THALER,⁴² premio Nobel de Economía 2017 por sus contribuciones a la economía conductual, describe los aspectos más relevantes de esta rama de la economía, destacando la buena acogida que ha merecido este nuevo enfoque de lo que se ha dado en llamar también “economía del comportamiento”. THALER reconoce que ha influido en esta aceptación los antecedentes destacados del trabajo de KAHNEMAN Y TVERSKY así como de SIMON y KATONA y puntualiza que “sería más exacto decir que el método de la economía del comportamiento devuelve el pensamiento económico a la forma en que empezó, con Adam Smith, y continuó en la época de Irving Fisher y John Maynard Keynes en la década de 1930”. Añade el autor que en el estudio de la economía hay que destacar el concepto de homo economicus o “como me gusta llamarlo, dice Thaler, Econo” afirmando que la economía del comportamiento lo que hace es que reemplaza los Econos por homo sapiens, también conocidos como Humanos. Plantea las características que definen al “econo” partiendo de la premisa de que las personas tienen clara la elección que desean hacer, de acuerdo con sus ideas, sin que en este proceso se produzcan sesgos, en un marco demasiado aséptico si se tienen en cuenta las influencias externas. Conforme a estos criterios, se produce la toma de decisiones que, de acuerdo con la teoría de THALER, implicaría que “los agentes tienen capacidades cognitivas infinitas y una fuerza de voluntad infinita, pues eligen lo mejor y no lo que es tentador en el momento.” Además, se supone que las personas se mueven por su propio beneficio, al margen de que en circunstancias especiales puedan ceder en favor de terceras personas, normalmente de su entorno más próximo, desde una perspectiva de economía abstracta distinta de la economía real que se enfoca con criterios acordes con el comportamiento humano.

Lo que plantea THALER es que la economía ha tenido una evolución progresiva, en la que con una mentalidad abierta ha ido incorporando, el aspecto psicológico de la conducta en esta materia, incluyendo conceptos como autocontrol y justicia en los estudios de economía, de la misma manera que se usan otras herramientas ya que, en definitiva, al

⁴² Thaler, R. E. (2018): *Economía del comportamiento: pasado, presente y futuro*. Revista de Economía Institucional, vol. 20, n° 38, pp. 9-43, primer semestre/2018,

final “la economía del comportamiento se debería considerar, más bien, como un retorno al tipo de disciplina de mente abierta e intuitivamente motivada inventada por Adam Smith Smith y ampliada por herramientas y bases de datos estadísticos cada vez más potentes.”

Para reforzar los argumentos de esta teoría, se pueden encontrar referencias de diferentes economistas, entre los que se incluye CLARK⁴³ que en su estudio *Economía y Psicología Moderna* encabeza un apartado con el título ¿por qué los economistas deberían estudiar psicología? en el que enfatiza sobre la necesidad de estudiar psicología para explicar mejor la economía. Plantea que el economista puede intentar ignorar el trabajo del psicólogo en esta ciencia, pero es absolutamente imposible para él ignorar que su ciencia es una ciencia del comportamiento humano y que cualquier aspecto de la naturaleza humana que se pueda adoptar en los estudios es una cuestión de psicología. Por ello, cualquier concepción del comportamiento humano que pueda adoptar suposiciones lógicas, ya sean éstas explícitas o no, el economista ha de tomar prestada la concepción del hombre de las ciencias que abordan el estudio de la conducta humana, para presentar un enfoque adecuado y completo de cualquier análisis de tipo económico.

El estudio de sesgos y heurístico es objetivo esencial de TVERSKY Y KAHNEMAN, que han abordado los sesgos que se producen en las estimaciones de probabilidades que hacen las personas y también las decisiones que comportan riesgos en entorno de incertidumbre, desde una perspectiva distinta frente a los modelos tradicionales en los que sólo se abordaban estas cuestiones desde la perspectiva del pensamiento racional. Estas investigaciones tuvieron importantes repercusiones en distintos ámbitos del saber, como economía, derecho, sociología, medicina y ciencias políticas, con una enorme importancia que se acredita con la concesión, a un psicólogo, por primera vez en la historia, al Dr. Daniel Kahneman del premio Nobel en Economía, que compartió con Vernon Smith en 2002⁴⁴.

En su artículo sobre “La creencia en la ley de los números pequeños” TVERSKY Y KAHNEMAN⁴⁵ analizan el papel fundamental de la psicología en la toma de decisiones

⁴³ Clark, J. M. (1918). *Economics and modern Psychology*. Journal of Political Economy. Vol. 26, nº1, pp. 1-30 Published by: The University of Chicago Press Stable.

⁴⁴ Cortada de Kohan, N., Macbeth, G. (2006). *Los sesgos cognitivos en la toma de decisiones*. Revista de Psicología, vol.2, nº3, PP.55-67. Disponible en: <http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/revistas/sesgos-cognitivos-toma-de-decisiones-kohan.pdf>

⁴⁵ Tversky, A., y Kahneman, D., (1971): *Belief in the law of small numbers*. Psychological Bulletin. Vol. 76, Nº 2, pp. 105-110

y presentan una investigación con la participación de 84 psicólogos profesionales, sobre la falsa idea de que una muestra extraída al azar puede ser representativa, de forma significativa, sobre el conjunto de una población. Estos autores presentan en su trabajo de Juicio bajo incertidumbre: Heurísticas y sesgos⁴⁶ la importancia de los heurísticos que nos ayudan a simplificar tareas difíciles, pero ponen el objetivo en el peligro de que se produzcan errores importantes, que pueden ser sistemáticos constituyendo sesgos cognitivos. Como se ha expuesto, el cerebro utiliza atajos mentales en el análisis de las decisiones utilizando los heurísticos como “estrategias⁴⁷ que ignoran la información, para tomar decisiones de manera más rápida, más frugal y / o más precisa que los métodos más complejos”. Conviene destacar que los sesgos se confunden a veces con los heurísticos, aunque existe una diferencia significativa⁴⁸, ya que el sesgo es el error sistemático al que tendemos ante una situación determinada; la utilización rápida del heurístico puede generar algún tipo de error, pero cuando éste se produce de manera regular nos encontraremos ante un sesgo.

Destacan tres sesgos que conviene identificar: Representatividad, Disponibilidad, Ajuste y Anclaje y advierten que afectan a todas las personas, incluso investigadores expertos pueden verse afectados cuando aplican el pensamiento intuitivo.

El heurístico de representatividad es la “creencia de formar estereotipos⁴⁹ para formar juicios” y se cita como ejemplo el caso de aquella persona que en un análisis de inversiones tiene la confianza de que en el futuro se van a repetir los mismos rendimientos que ha tenido ese activo en tiempos pasados. Este heurístico, según SALAS⁵⁰ et al. “se puede describir brevemente como el atajo mental que permite juzgar un evento, persona u objeto sin contar con información previa, considerando la probabilidad como una base relevante para la toma de decisiones”. Añade que este heurístico supone una perspectiva

⁴⁶ Tversky, A. y Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, vol.185, nº4157, pp. 1124-1131.

⁴⁷ Gigerenzer, G., y Gaissmaier, W. (2011). *Heuristic decision making*. *Annual review of psychology*, nº62, pp. 451-482.

⁴⁸ López, R. (2019) *Diferencia entre sesgo y heurístico*. Behavioral Economics Blog. <https://behaviorandeconomics.com/diferencias-entre-sesgo-y-heuristico/>.

⁴⁹ Kahneman, D. y Tversky, A. (1972). *Probabilidad subjetiva: Un juicio de representatividad*. *Psicología cognitiva*, vol.3, nº3, p. 430-454.

⁵⁰ Salas, B. A., Paredones, R. M. M., & de Guevara Cortés, R. L. (2019): *Heurísticos en el Behavioral Finance*. Escenarios presentes en la oferta laboral: Retos y oportunidades. En un entorno de crisis en la Economía y en las Políticas Públicas, pp. 110-125. Xalapa. RED IBAI.

de los hechos menos objetiva, a la que se llega de forma más sencilla al resultar un camino que requiere menos trabajo en su ejecución.

El segundo de los otros dos heurísticos, que destacan KAHNEMAN y TVERSKY, se refieren a la Disponibilidad, que es la tendencia a formar juicios basados en la información que ya está disponible sin acudir a la búsqueda de la que aún no está a nuestro alcance, de forma que existe un enfoque emocional hacia lo que resulta más fácil de figurarse y percibirse, que es lo que suele tener mayor probabilidad de acaecimiento. Estos autores describieron la Disponibilidad como “el proceso de juzgar la frecuencia con que los ejemplos vienen a la mente” por lo que este heurístico ayuda a llegar a conclusiones, en ocasiones correctas, por medio de recuerdos o experiencias vividas ya sean propias o de alguna otra persona. Otra forma de definir la Disponibilidad es como “una regla empírica⁵¹, que se produce cuando una persona estima la probabilidad de un evento en función de que tan fácil es imaginarlo, es decir, las probabilidades emocionalmente cargadas son percibidas como probables a diferencia de aquellas que son más difíciles de imaginar”.

En cuanto al heurístico de anclaje y ajuste, se refiere al hecho de las personas se fijan en un valor particular conocido inicialmente, que tiene el efecto ancla de que las estimaciones se reducen a hacer pequeños ajustes, respecto al primero, reduciendo el campo de variación de las previsiones. Así, cuando las cotizaciones de un valor se han situado previamente entre dos parámetros A y B, este es el rango en el que se estimarían las futuras previsiones, acotando dos límites que pueden ser superiores al mínimo A o al máximo B que se conocían, lo que reduce la fiabilidad. Por ello, según MAROTTA⁵² la heurística del anclaje y ajuste se puede dar de diversas maneras en los mercados financieros de forma que “la mayoría de los inversores en ocasiones se sienten a oscuras teniendo demasiada información o no tenerla en absoluto para poder evaluar, en consecuencia, se ancla a los últimos movimientos de mercado para tomar la decisión”. Un ejemplo en el que se utiliza el anclaje y el ajuste, es en el proceso presupuestario⁵³ donde las cifras actuales se utilizan para anclar el presupuesto del año siguiente y en el ámbito financiero los analistas de inversión usan un proceso similar para hacer

⁵¹ Kliger, D., y Kudryavtsev, A. (2010). *The availability heuristic and investors' reaction to company-specific events*. The Journal of Behavioral Finance, vol.11, nº1, pp. 50-65.

⁵² Marotta D. (2008). *Behavioral Finance: anchoring*. Business Journal. pp.9-12

⁵³ Taffler, R. J. (2002). *What can we learn from behavioural finance?* (Part 1). Credit Control, vol. 23, nº2, pg.14

pronósticos de ganancias y valoraciones de acciones, para identificar potencialmente valoraciones por encima o por debajo.

CONCHA et al. plantean que existe una relación entre los sesgos⁵⁴ y el bienestar subjetivo de la persona observándose que este tipo de pensamiento se relaciona con una mayor felicidad personal, al estructurar una forma de pensamiento que puede contribuir a percibir que son más competentes que el promedio de la población y hacer atribuciones favorables y de carácter optimista.

Antes de abordar el estudio de la inteligencia emocional conviene recordar lo que afirma DAMASIO⁵⁵, reconocido neurólogo: “muchos han procurado, aunque en vano, pasar por alto la emoción mientras trataban de comprender el comportamiento humano. El comportamiento, la mente, ya sea consciente o no, y el cerebro que los genera, se niegan a entregar sus secretos si la emoción no es tenida en cuenta y tratada como se merece”.

1.3.2. LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

Después de plantear el papel de la economía conductual en la empresa, aplicable a cualquier tipo de organización, teniendo en cuenta que el protagonismo es siempre de la persona, este trabajo de investigación se plantea centrar el estudio en un aspecto más concreto de la conducta humana que es el de la inteligencia emocional, así como en la influencia de las emociones en la gestión de riesgos y en la auditoría y control interno de la organización.

Se entiende por emoción⁵⁶ “el conjunto de reacciones orgánicas que experimenta un individuo cuando responde a ciertos estímulos externos que le permiten adaptarse a una situación”. Las emociones tienen un correlato directo con manifestaciones del comportamiento de la persona y con sus reacciones fisiológicas y es algo que se puede comprobar en aspectos tales como pueden ser: las expresiones de la cara, el tono de voz, los gestos, que derivan de las reacciones conductuales de la persona, así como las muestras de aspectos más fisiológicos como pueden ser las palpitaciones, la sequedad de

⁵⁴ Concha, D., Ramírez, M. Á. B., Cuadra, I. G., Rovira, D. P., & Rodríguez, A. F. (2012). *Sesgos cognitivos y su relación con el bienestar subjetivo*. Salud & Sociedad, vol.3-nº2 pp. 115-129.

⁵⁵ Damasio, A. (2010): “Y el cerebro creó al hombre”. Círculo de Lectores S.A. por cortesía de Ediciones Destino S.A. pg.173

⁵⁶García Fernández Abascal, E. y otros (2014). “Psicología de la emoción”. Pg. 38.Editorial Universitaria Ramón Areces.

la boca, a el ritmo cardíaco o la respiración....Por eso, las emociones pertenecen al campo de estudio de las ciencias de la salud y, de manera muy especial, a la psicología, aunque desde hace bastante tiempo se ha visto el interés de su aplicación al mundo de la empresa y de las organizaciones públicas, como se plantea en esta tesis.

Las emociones, según el citado Damasio, “son programas complejos de acciones, en amplia medida automáticos, confeccionados por la evolución”. Estos programas complejos pertenecen al mundo de las cogniciones, pero discurren a la vez por el mundo de las emociones y tienen una relación directa con las manifestaciones a las que nos hemos referido antes en el aspecto conductual y fisiológico. Pero, realmente, se originan por sucesos que aparecen en cualquier momento del desarrollo vital de la persona, ya sea en el momento presente en el que coinciden el hecho que actúa como disparo de la emoción y esta misma, o pueden provenir de recuerdos y vivencias anteriores que aparecen en el momento presente por cualquier tipo de asociación mental o sentimental que se evoca.

Un interesante estudio sobre la Inteligencia “Emociosentiente” destaca las aportaciones de Payne Wayne en el estudio de la emoción⁵⁷ que considera que “la inteligencia emocional es una facultad de la conciencia cuya importancia ha sido negada en todas las civilizaciones desarrolladas” y añade en sus estudios: “presento el concepto de inteligencia emocional y ofrezco una orientación sobre cómo desarrollar su propia inteligencia emocional; a través de un proceso que llamo autointegración.”

En los trabajos de este investigador, como posteriormente en los de GOLEMAN, se destaca el hecho de que el concepto tradicional de inteligencia intelectual no tiene porqué discurrir en paralelo con la inteligencia emocional, algo de lo que puede dar fe el hecho observado y de sobra conocido de que personas que no han destacado por su cociente intelectual han triunfado en la vida, porque han tenido capacidades de liderazgo y habilidades sociales que les han permitido jugar un papel brillante en la organización, o el caso de personas que sin tener estudios se han convertido en hombres importantes que han destacado en el mundo de la empresa y de la economía.

Por eso, dice GOLEMAN, “la inteligencia académica no es garantía de estar preparado para las dificultades a las que deberemos enfrentarnos a lo largo de nuestra vida” y afirma

⁵⁷ San José Marques (2017): N., “Hacia una Teoría de la Inteligencia Emociosentiente. Olvidados por Daniel Goleman: Wayne Payne y Xavier Zubiri”. Tesis Universidad del País Vasco, pp.110-112. https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/28869/TESIS_SAN%20JOSE_MARQUES_NEREA%20MARIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

que, “desde los puestos de trabajo más modestos hasta los altos cargos directivos, el factor determinante no es ni el cociente intelectual, ni los diplomas universitarios, ni la pericia técnica: es la inteligencia emocional”⁵⁸ porque, en su opinión, dice GOLEMAN, “la inteligencia académica no ofrece la menor preparación para la multitud de dificultades, o de oportunidades, a las que deberemos enfrentarnos a lo largo de nuestra vida”. Como se plantea en el estudio de las competencias emocionales, el conocimiento propio de las emociones y saber entender los sentimientos de las personas que nos rodean son algunos de los aspectos clave para triunfar en cualquier organización porque “entender y manejar⁵⁹ las emociones propias y ajenas, es fundamental para el éxito de las relaciones interpersonales” y se puede medir por medio del cociente emocional.

En la década de los 80 del siglo pasado, surgen planteamientos teóricos claramente precursores de las teorías de la inteligencia emocional⁶⁰ con los trabajos de Howard Gardner y la Teoría de las Inteligencias Múltiples, así como la Teoría Triárquica de Robert J. Sternberg, que son precedentes de la obra del mundialmente famoso Goleman.

El concepto de inteligencia emocional⁶¹ como tal fue propuesto por Salovey y Mayer en 1990, partiendo de las ideas de Gardner en su teoría de las inteligencias múltiples. En el trabajo de MAYER, SALOVEY y CARUSO⁶², se plantea que las habilidades emocionales se encuentran en un continuo cuyo recorrido tiene su nivel más bajo en las funciones psicológicas discretas y fundamentales, y alcanza el más alto en las funciones más complejas relativas al servicio de la autogestión personal y las metas.

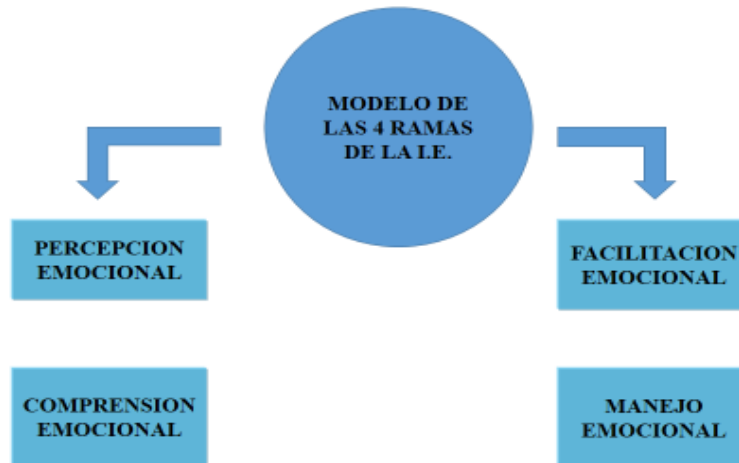
⁵⁸ Goleman, D. (1999): “La práctica de la inteligencia emocional”, Editorial Kairós, pg. 2.

⁵⁹ Jacka, J.M., (2018): *How's your EQ*. Internal Auditor; Feb2018, Vol. 75, n°1, pp.36-41.

⁶⁰ Mora Mérida, J. A. y Miguel Luis Martín Jorge, M. L., (2007): *La concepción de la inteligencia en los planteamientos de Gardner y Sternberg como desarrollos teóricos precursores de la noción de inteligencia emocional*. Revista de historia de la psicología, vol. 28, n° 4, 2007, pp. 67-92.

⁶¹ Trujillo Flores, M. M. y Rivas Tovar, L. A., (2005): *Orígenes, evolución y modelos de inteligencia emocional*. Innovar, vol.15, n°25, pp.9-24.

⁶² Mayer, J.D., Salovey, P., and Caruso, D. R. (2008): *Emotional Intelligence New Ability or Eclectic Traits?* American Psychologist, Vol. 63, n° 6, pp. 503–517.

FIGURA N°7.-MODELO DE LAS 4 RAMAS DE I.E.

FUENTE: ELABORACION PROPIA BASADO EN MAYER Y SALOVEY

El modelo de cuatro ramas de la inteligencia emocional, que se representa en la figura de MAYER Y SALOVEY⁶³ divide esta facultad en cuatro aspectos:

- a) Percepción, valoración y expresión emocional.
- b) Facilitación emocional del pensamiento.
- c) Comprender y analizar las emociones.
- d) Regulación reflexiva de las emociones para promover el crecimiento emocional e intelectual.

De la aplicación de la inteligencia emocional al mundo de la empresa surge el concepto de capital emocional⁶⁴ que es “la estructura de emociones y experiencias que definen las relaciones entre las personas y la interpretación de los fenómenos de la realidad” y está constituido por un conjunto de recursos que son los motores de las personas y también de las organizaciones, que son los sentimientos, las creencias, las percepciones y los valores, que constituyen los activos emocionales capaces de incidir en los objetivos de la organización, afectando al logro de los resultados. Podemos distinguir entre capital

⁶³ Mayer, J. D., Salovey, P. y Caruso, D. (2000): “Models of emotional intelligence.” En R. J. Stenberg (Eds.), Handbook of Intelligence; pp. 396-420. New York: Cambridge University Press.

⁶⁴ Manucci, M. (2014) “El capital emocional en las organizaciones”. Management Herald, pp.102-104.

emocional interno y externo⁶⁵ siendo el primero el que se refiere a la percepción de los stakeholders y representa el valor de la marca, que evidentemente es un factor esencial para cualquier organización. El capital emocional interno es que representa los sentimientos de los empleados y constituye un activo fundamental en la organización, pudiendo afirmarse que ambos forman parte del capital intangible de la misma.

1.3.3. LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL Y LA ROBÓTICA

El otro vector al que se ha hecho referencia como elemento característico del nuevo marco de la gestión empresarial postcovid es la inteligencia artificial, que es la base del capital tecnológico, otro elemento esencial del patrimonio de la organización.

El capital tecnológico⁶⁶, es una forma de capital cultural que “comprende al conjunto de saberes, savoir-faire y saberes prácticos “ y es un activo que tiene un carácter diferencial para las organizaciones que lo detentan, porque les sirve para concurrir de forma más eficiente en los distintos ámbitos de su entorno social.

El capital tecnológico según Deloitte⁶⁷ es un elemento determinante de la actividad empresarial, ya que del buen funcionamiento de la tecnología y de su correcta aplicación depende la mejora de la eficiencia de las empresas y la sostenibilidad de entorno económico y social. Este capital depende fundamentalmente de tres elementos: la vanguardia, la movilidad y la seguridad, de forma que toda la actividad de la compañía se estructura en torno a estos tres elementos orientados hacia la consecución de la máxima de excelencia, confianza y eficacia.

En esta crisis del coronavirus, la inteligencia artificial ha permitido trabajar a pesar del confinamiento, manteniendo la actividad en un nivel razonable, aunque con el desarrollo de las tecnologías han surgido también riesgos emergentes, de la misma manera que ha surgido en el ámbito de la gestión emocional, ya que es interesante el estudio de las emociones⁶⁸ para investigar sobre sobre la interacción del binomio emoción-

⁶⁵ Thomson, K. y Rodriguez Tarodo, A. (2000):” El capital emocional”. ESIC EDITORIAL pg.23

⁶⁶ Alvarado, D. M. Á. C., Martinell, D. A. R., & Ortiz, M. V. (2014). *El capital tecnológico una nueva especie del capital cultural. Una propuesta para su medición*. Háblame de TIC, 23, pg.23. Tecnología Digital en la Educación Superior.

⁶⁷Deloitte (2021): *Capital Tecnológico. Memoria de Responsabilidad Corporativa*. <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/about-deloitte/articles/memoria-rc-capital-tecnologico.html>

⁶⁸ Bedia, M. (2006): *Arquitecturas emocionales en inteligencia artificial: una propuesta unificadora*. En García Carrasco, J. Estudio de los comportamientos emocionales en la red [monográfico en línea].

razonamiento en el aspecto cognitivo, por las aportaciones que puedan aportar, al estudio de las arquitecturas de la inteligencia artificial, los mecanismos que rigen los procesos emocionales en los seres humanos. Esto no significa que se pretenda, al menos en lo que el estudio de BEDIA se refiere, a plantear que los sistemas de inteligencia artificial puedan poseer emociones como las de los seres humanos, sino que se plantea los conocimientos de la neurofisiología para investigar sobre arquitecturas novedosas que puedan servir para reproducir emociones de una forma funcional únicamente. Las razones por las que, según este autor, los sistemas emocionales resultan de interés para los expertos en sistemas de inteligencia artificial son las siguientes:

- Existen problemas para los que la metodología tradicional no es la más adecuada y son necesarios instrumentos más novedosos entre los que la investigación desarrollada en el campo de las emociones puede iluminar nuevos enfoques.
- Existe interés en el estudio de sistemas emocionales artificiales, que podrían ofrecer mayor eficiencia si se inspira en el funcionamiento del ser humano como referente.
- Así mismo, al estudiar la psicología emocional de las personas puede ser útil, para el avance de la Neurología, las aplicaciones de la inteligencia artificial para emular modelos que se puedan utilizar para realizar ensayos sobre la conducta de seres humanos y animales desde otra perspectiva distinta.

Cuando se prescindiera del enfoque que enfrenta a la razón y la emoción, sin considerar la importancia de ver que son atributos que conforman de forma conjunta la inteligencia humana, se podrá avanzar en la línea apuntada en el párrafo anterior consiguiendo optimizar los resultados y los tiempos de respuesta.

Entre las muchas definiciones que se proponen de inteligencia artificial una que se refiere al aspecto matemático de la cuestión es la de GIL ALUJA⁶⁹, que considera que es la “capacidad de la máquina para autoaprender con algoritmos, mediante la estructuración de informaciones”. Este autor asevera que se puede constatar que lo que la inteligencia natural, biológica, no puede lograr por sí misma, empieza a ser posible conseguirlo

Revista Electrónica Teoría de la Educación: Educación y Cultura en la Sociedad de la Información. Vol. 7, nº 2. Pp.185-197. Universidad de Salamanca,

⁶⁹ Gil Aluja, J. (2020). *De la razón artificial a la inteligencia artificial*. Encuentros Multidisciplinares. Nº64, pp.1-10.

mediante la utilización de algoritmos humanistas en los que se puede incorporar la imaginación artificial y plantea que los seres humanos somos reducibles a información y que nuestro organismo es información; nuestros órganos funcionan como estructuras reticulares que se alimentan de datos que constituyen un algoritmos, por ejemplo para la actividad de la respiración. Cada algoritmo de una actividad del ser humano es también un subalgoritmo que se integra en otros para formar la vida humana que, así mismo pasa a ser un subalgoritmo que formaría parte del algoritmo superior del universo. Cita, en esta línea de pensamiento, al referido premio Nobel Daniel Kahneman, para añadir que cualquier emoción es también un algoritmo en el que se establece un encadenamiento de incidencias, de modo que nuestros cuerpos y nuestras almas son algoritmos que nos dan la vida y nos permiten seguir viviendo. Por ello, resulta digno de atención el enfoque que propone incorporar la imaginación artificial a la inteligencia humana como forma de maximizar esta última.

Existen trabajos en esta línea de investigación, entre los que se puede mencionar al grupo Technology-Enhanced Knowledge and Interaction Group (TEKING), de los Estudios de Informática, Multimedia y Telecomunicación, de la Universidad Oberta de Catalunya⁷⁰, que estudian diferentes teorías sobre el funcionamiento de la lógica propia de la imaginación voluntaria, para poder crear algoritmos que simulen su funcionamiento, mediante algoritmos relacionados con los elementos implicados en la creación y elaboración de mundos imaginarios.

Este panorama, actual y futurista, puede provocar desconfianza y rechazo ante una percepción mágica de lo que es la inteligencia artificial, que se plantea que los robots y otras máquinas pueden dominar al ser humano; junto a estas ideas se puede vislumbrar una visión más factible, que es la inquietud que se puede tener por los problemas de paro que se pueden derivar de una sociedad en la que las máquinas puedan sustituir a la persona en múltiples tareas, así como la incidencia que ello puede implicar en vida íntima de los seres humanos.

Desde luego, como afirma BUJOSA VADEL⁷¹, la sensación de aceleración de los cambios es generalizada y no es ajeno a ello la inmersión en la que nos encontramos en

⁷⁰ Casas-Roma, J. Huertas, A. y Rodríguez, M. E. (2021): *The Logic of Imagination Acts: A Formal System for the Dynamics of Imaginary Worlds*. *Erkenntnis* vol. 86, p. 875–903.

⁷¹ Bujosa Vadell, L. M. (2019). *Tecnologías digitales y delitos ambientales*. Revista Eletrônica de Direito Processual, vol. 20, n°3, pp. 268-292

un mundo desigualmente globalizado y sometido a las vorágines ultraliberales, trufadas sin embargo de proteccionismos autoritarios, igualmente peligrosos para la incolumidad de la integridad de la dignidad del hombre y de los grupos en que se integra. Todo ello no debe perderse de vista cuando nos acercamos a examinar lo que se ha dado en llamar la cuarta revolución industrial, como consecuencia de la transformación de la humanidad, que conlleva la generalización de las nuevas tecnologías en su sentido amplio. Como en todas las revoluciones industriales, se observa una situación de incertidumbre a una escala mayor que en las anteriores, porque el impacto es casi simultáneo en todos los continentes y en muchas de las sociedades del momento actual. Se ha hablado de la evolución a un ritmo exponencial mucho más elevado, de una mucho mayor amplitud y profundidad y de una transformación de sistemas complejos en diversos planos, públicos y privados, individuales y sociales.

La inteligencia artificial se puede entender como la capacidad de las máquinas para realizar tareas que suelen necesitar la implicación de la inteligencia humana⁷², con los beneficios que permite en la sociedad la aplicación de la inteligencia artificial en la solución de problemas con base en los siguientes elementos:

- Algoritmos genéticos, similares a la secuencia de pasos con la que se forma el ADN.
- Redes neuronales artificiales, con nodos de conexión que simulan el cerebro humano.
- Razonamiento lógico, equiparable al pensamiento abstracto.
- Búsqueda del estado solicitado, a partir de las diferentes alternativas de forma similar al análisis que ha de hacerse en una partida de ajedrez antes de cada una de las jugadas.

Las ventajas competitivas de las máquinas a las que se hace referencia se concretan en las tareas que se pueden realizar en la búsqueda de soluciones para la empresa en este tipo de cuestiones:

⁷² APD- Redacción APD (2021): *El gran impacto de la inteligencia artificial en las empresas*. <https://www.apd.es/el-gran-impacto-de-la-inteligencia-artificial-en-las-empresas/>

- Mayor productividad: La realización de trabajos repetitivos, análisis de datos, cálculos de operaciones... se pueden realizar con la inteligencia artificial de forma que los trabajadores se encarguen de otras actividades.
- Mejora de la calidad de vida de los trabajadores: La ejecución adecuada de tareas por las máquinas hará que cobren mayor importancia las funciones de la persona, es decir, los factores emocionales, la creatividad, la intuición o la imaginación. Ello permitirá que el trabajador sea consciente de lo valiosos que es su trabajo mejorando su autovaloración, su confianza y su autoestima.
- Mejor conocimiento del mercado y la clientela: La ventaja de los programas informáticos de la inteligencia artificial sirve para atender mejor a los usuarios de la organización, con una atención excelente y con mayor potencial de retención de los mismos en sus nichos de mercado.
- Mejor conocimiento de la producción propia: La puesta en marcha de procesos automatizados facilita el control y gestión de los productos, la logística y el análisis de datos relevantes sobre los productos.
- Influencia en el mercado laboral: A la vez que se plantea el temor a la competencia de las máquinas, surge un espacio de actuación más creativo para los trabajadores que puede contribuir a una mejora de su formación que le permita actualizarse al ritmo de los cambios para acceder a un tipo de cometidos más acorde con la cuarta revolución tecnológica.

En el marco de la nueva revolución tecnológica que se observa hay que tener presente que todo avance conlleva sus ventajas y al mismo tiempo sus riesgos y peligros. De ahí la importancia de tener en cuenta, como indica BUJOSA VADEL⁷³, no sólo la perspectiva jurídica de alcance constitucional, sino además, abriendo un poco más el objetivo los alcances éticos que se derivan de todo ello. Por ello, destaca este investigador experto en el estudio de la inteligencia artificial en el ámbito jurídico⁷⁴, las directrices que se van a pormenorizar se apoyan en tres componentes que deben satisfacerse a lo largo de todo el ciclo de vida del sistema:

⁷³ Bujosa Vadell, L. M. (2019): *Tecnologías digitales y delitos ambientales*. Revista eletrônica de direito processual – REDP. Rio de Janeiro. Año 13. Vol. 20, nº 3, pp. 268-292.

⁷⁴ Bujosa Vadell, L. M. (2022): *Ética e inteligencia artificial: una mirada desde el proceso jurisdiccional*. Revista Eletrônica de Direito Processual. Volume 23, nº1, pp. 733-768. ISSN 1982-7636.

- a) la inteligencia artificial debe ser lícita, es decir, cumplir todas las leyes y reglamentos aplicables;
- b) ha de ser ética, de modo que se garantice el respeto de los principios y valores éticos;
- c) debe ser robusta, tanto desde el punto de vista técnico como social, puesto que los sistemas de inteligencia artificial, incluso si las intenciones son buenas, pueden provocar daños accidentales.

El reto de hacer compatible el uso de la inteligencia artificial con la confianza de las personas en el uso de las nuevas tecnologías⁷⁵, implica que las empresas y organizaciones que utilicen estas aplicaciones deben ser capaces de ofrecer lo siguiente:

- Trazabilidad: Es preciso que existan instrumentos para el seguimiento de la trazabilidad de los algoritmos que se emplean, para detectar los sesgos de las nuevas herramientas y subsanar las anomalías que se lleguen a poner de manifiesto.
- Privacidad: Los datos que se manejen y afecten a los distintos grupos de interés deben tener las garantías de protección exigidas por la legislación y por los requisitos pactados en el contrato.
- Ausencia de sesgos: La información que se utilice en el diseño de las herramientas de inteligencia artificial debe someterse a la revisión de una auditoría de datos que permita descubrir la posible existencia de sesgos y, en este caso de detectarlos, proceder a las rectificaciones necesarias.
- Ética: La cultura corporativa de las organizaciones requiere que las actuaciones se ajusten a los principios de la ética empresarial, que han de ser compatibles con el objetivo de obtener los mejores resultados económicos.

La irrupción de las nuevas tecnologías y la introducción creciente de los robots en nuestras vidas, son motivo de incertidumbre y también miedo, lo que requiere el concurso de la inteligencia emocional como valor diferenciador del ser humano frente a la máquina. En el entorno VUCA (volatilidad, incertidumbre –uncertainty en inglés- complejidad y ambigüedad) al que se enfrentan las personas y las organizaciones, ante la inteligencia artificial y la robótica, para algunos se plantea un futuro que puede llevar a los humanos

⁷⁵ Solé, E. y Domingo, S. (2021): *Los siete retos de la inteligencia artificial en el entorno empresarial*. Harvard Deusto Business Review nº 316. Pp. 38-47

a desarrollar el nuevo modelo de ciborg como el futuro superhombre o puede, por el contrario, conducirlos a una forma de vida de sometimiento como esclavos de las máquinas.

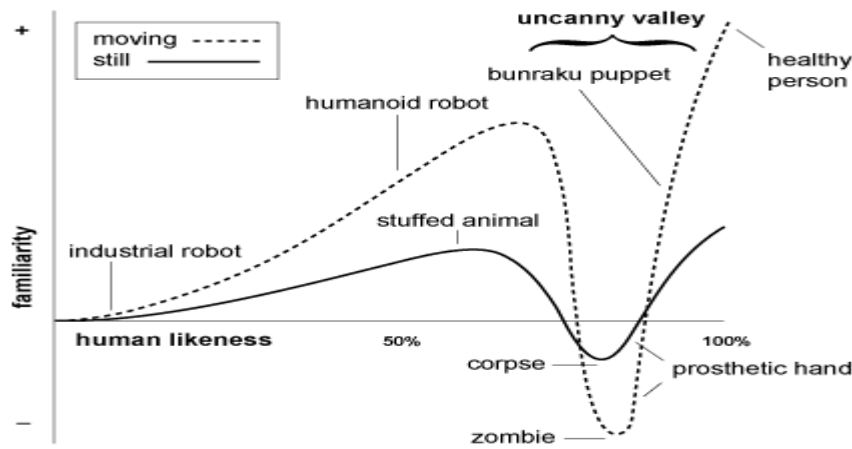
Nos enfrentamos a ese mundo incierto con ilusión, pero también con temor por un panorama desconocido que no se sabe cómo puede afectar a la vida y la economía de las próximas generaciones, con riesgos sobre el nivel de empleo y el futuro de las pensiones, entre otros muchos interrogantes. Pero, además, existen otros aspectos del desarrollo de las herramientas de inteligencia artificial que merecen una especial atención:

- La inseguridad derivada de errores y la piratería informática.
- Las cuestiones que pongan en peligro la ética de la cultura corporativa
- La seguridad de los datos, la integridad, la dignidad, y la no discriminación de las personas
- El vacío legal sobre el tema
- El mal uso en industria armamentística

Un robot no puede tener competencias emocionales propias de un “ser humano integral”, que está compuesto de razón y emoción, lo que permite mantener la esperanza de no vivir un futuro gobernado por máquinas sin alma y sin emociones.

La respuesta a este desafío puede ser la efectividad de las competencias emocionales de las personas y el manejo adecuado de la respuesta al miedo, capacidades propias de la inteligencia emocional, que permiten identificar y regular las emociones, como se propone en el modelo de Goleman.

El miedo ante las nuevas tecnologías se puede producir tanto ante lo que podemos considerar como la función colaborativa del robot - como se produce en el caso del miedo a la autonomía del coche sin conductor ante circunstancias en las que hay que decidir sobre la vida y la muerte - como el miedo ante la amenaza de su función competitiva, en la que rivaliza con el hombre en vez de ayudarlo, por los riesgos que ello implica para los puestos de trabajo de quienes pueden ser sustituidos por máquinas.

FIGURA N°8: TEORIA DEL VALLE DESCONOCIDO**FUENTE: MASAHIRO MORI**

El miedo a su función colaborativa se puede estudiar en el caso de los robots desde la “teoría del valle desconocido”⁷⁶ en la que Masahiro Mori proclama que “a medida que los robots parecen más humanos, nuestra sensación de familiaridad aumenta hasta que llegamos a un valle. Yo llamo a esta relación el valle misterioso”.

El autor presenta un gráfico en el que se valoran el aspecto (la apariencia) de un ser humano y la familiaridad del robot, tal como se recoge en la figura n°8.

Las razones por las que se tiene miedo, en la hipótesis del valle inquietante, responden al hecho de que cuando el robot tiene cierto grado de apariencia algo humana, se produce una sensación de familiaridad en la que el autómata se acerca a la cima del primer pico de la curva, “humanoid robot”. Si nos encontramos ante un brazo protésico, con un grado alto de verosimilitud humana cuando notamos la mano fría y los tejidos muy rígidos o muy blandos, la sensación no es ya de familiaridad sino de extrañeza, por lo que aparece un valor negativo de la familiaridad y se entra en la zona del “valle misterioso” (uncanny valley) hasta llegar al mínimo de la curva.

En la figura, una persona sana se representa en la cima del segundo pico. (healthy person es persona sana) y si ha fallecido se representa en la zona del valle misterioso. (corpse es cadáver). Esta circunstancia es la que para Mori explica la sensación de extrañeza que se

⁷⁶ Masahiro, M. (1970). *The Uncanny Valley*. Energy, vol.7, n°4, pp. 33-35. Translated by Karl F. MacDorman and Takashi Minato

produce cuando el robot incrementa la semejanza con un ser humano, aunque no llega a ser idéntico, al menos por ahora.

Estas consideraciones, implican una motivación de carácter filosófico más profundo, como es la resistencia del hombre al “no ser” que supone enfrentarse a la situación límite final en la que, tras la mutación que se produce por la enfermedad, comienza el inicio del descenso hacia el valle inquietante, que es otro de los términos utilizados, hacia la sima del abismo que significa la zona “corpse” y “zombie”. Esta es la razón por la que la función colaborativa, a pesar de la utilidad del androide, puede producir un sentimiento de rechazo y miedo.

Pero es la función competitiva la que más preocupa a los trabajadores ante las nuevas tecnologías, por la posibilidad de perder el empleo y adentrarse en un tipo de sociedad imprevisible, que sería una expresión práctica del “no ser” al que se enfrenta la persona ante un poder ignoto.

Existen sociólogos y psicólogos que se han enfrentado con diferentes argumentos a este miedo individual y organizacional, para plantear una respuesta de superación del miedo, que podemos resumir de forma esquemática:

- Las competencias emocionales hacen a los seres humanos absolutamente distintos y, hasta el momento, casi imposibles de duplicar. Una máquina, hasta el momento, podrá mejorar los resultados del trabajo que haría una persona en la rapidez y la garantía de exactitud de las operaciones, pero no podrá competir en los atributos superiores del ser humano ni en la inteligencia emocional, que no posee, por lo que no superaría la inteligencia completa y global del ser humano.
- 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 como la medicina, sobre todo en cirugía con robots, la aplicación a las ciudades inteligentes, la producción industrial de energías de todo tipo, la industria aeronáutica y prácticamente en cualquier ámbito de la vida

- 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 extinga⁷⁷ ya que “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 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, de hecho, ya se está pensando en 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 (generada con los mayores beneficios que deberán generar las nuevas tecnologías) que garantice la supervivencia. Este es un asunto complejo que no procede analizar en el que trabajo que aquí se presenta.

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 produce, 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 ¿por qué no se va a conseguir lo mismo en la llamada revolución 4.0? El debate está entre los temas de actualidad, pero quizás es posible que una de las claves de la respuesta esté en que las peculiaridades de la persona, como ser emocional frente al trabajador-máquina, han de contribuir a la idea que se ha planteado anteriormente de que la convergencia de dos fuerzas vectoriales, como son la inteligencia artificial y la inteligencia emocional, pueden definir el modelo organizativo de los próximos años.

⁷⁷ Diéguez, A. (2001): *Milenarismo tecnológico: la competencia entre seres humanos y robots inteligentes*. Argumentos de Razón Técnica, N°4, pp. 219-240

1.4.- CONTROL INTERNO Y AUDITORÍA POSTCOVID

1.4.1. RIESGOS POSTCOVID

En los apartados anteriores se ha tratado sobre el papel que en el control interno y en la auditoría de la organización juega la existencia de factores de riesgo que se producen en los contextos de cambio, como los que se pueden producir, en general, como consecuencia de cambios normativos y de legislación, cambios relacionados con las nuevas tecnologías, cambios económicos, como los que ilustran la llamada economía postcovid, o cambios producidos por grandes catástrofes y desastres naturales, como podría ser la propia pandemia. Desde un punto de vista macroeconómico los cambios se referirían a la salud global, al medio ambiente y a la seguridad global; los cambios específicos de la empresa y otro tipo de organizaciones serían los que se derivan de nuevos entornos laborales, como el teletrabajo potenciado con la pandemia, o el modelo de ciudad y urbanismo que surge tras la reflexión de algunos profesionales a raíz del confinamiento y asimismo los nuevos escenarios determinados por el entorno tecnológico, con la inteligencia artificial, o el entorno propiamente humano, con la inteligencia emocional, que determinan el escenario de los riesgos extraordinarios que emergen en esta nueva etapa.

Una función esencial en el trabajo de auditoría es colaborar con el comité de riesgos o, en su caso, si dicho comité no existe, con el comité de auditoría, que debería ser el responsable de la gestión de los riesgos corporativos. Esta función implica verificar que existen niveles de riesgos que son aceptables y otros que no son admisibles, previamente determinados por la organización, dentro de unos márgenes que no superen el riesgo global que la organización establece como riesgo máximo, así como colaborar en la labor de concienciación de la filosofía de riesgos. Esta filosofía ha de estar definida por los máximos niveles de la entidad y desciende hasta el detalle de departamentos y secciones, con la finalidad de revisar que existe una conciencia general de previsión y gestión de riesgos, así como actividades encaminadas a reducirlos, en caso de llegar a su materialización. Todo ello con el fin de que se cumplan los principios esenciales: de salvaguarda de activos, de controles de seguridad, de salud laboral, salud medioambiental y compliance. Así, mediante un análisis adecuado de los riesgos, así como de su gestión y manejo, la supervisión del entorno de control adecuado y los mecanismos internos de información de todo el proceso de control interno, será posible garantizar el cumplimiento de los objetivos de la organización.

El informe “Risk in Focus 2022” realizado por los Institutos de Auditores Internos⁷⁸ de Europa destaca que las organizaciones y sus funciones de auditoría interna se enfrentan a un ritmo vertiginoso de cambio, en una situación con alto nivel de incertidumbre y con cierta desestabilización en la operativa empresarial, derivada de la pandemia. La covid-19 ha provocado consecuencias profundas y duraderas, con una nueva realidad que las organizaciones deben aceptar, porque la pandemia ha exacerbado riesgos que existían mucho antes de 2020.

Los principales riesgos a los que se enfrentan actualmente las empresas según expresa el Instituto de Auditores Internos de España, en su traducción del referido informe son: La ciberseguridad y la seguridad de los datos; el cambio en la regulación y compliance; la digitalización, las nuevas tecnologías, centradas en la inteligencia artificial; la gestión de personal, diversificación y talento; la continuidad del negocio y gestión de crisis.

Figura N°9: LOS CINCO RIESGOS DE LA ORGANIZACIÓN



FUENTE: ECIA

A continuación, procede detallar la incidencia de estos riesgos.

⁷⁸ Instituto de Auditores Internos de España. *Risk in focus 2022. Hot topics for internal Auditors.* <https://auditoria-auditores.com/articulos/articulo-auditoria-risk-in-focus-2022-informe-europeo-sobre-riesgos-empresariales/>

- La ciberseguridad y la seguridad de los datos: En la actualidad, casi todas las organizaciones están expuestas a ciberataques, por lo que es imprescindible contar con procedimientos orientados al restablecimiento del normal desenvolvimiento ante estas situaciones de peligro, así como mecanismos de prevención de esta categoría de amenazas con la finalidad de reducir al máximo la contingencia del acaecimiento y posterior materialización del riesgo.
- El cambio en la regulación y compliance: Las modificaciones y cambios en leyes y regulaciones ocupan el segundo lugar del informe de riesgos y amenazas para 2022. Desde el año 2016 las normativas relacionadas con los factores ambientales, sociales y de gobierno (ESG por las siglas en inglés) han aumentado un 90% en Europa.
- La digitalización, las nuevas tecnologías y la Inteligencia artificial: A partir de la pandemia el incremento del tiempo dedicado al teletrabajo ha supuesto un notable incremento de nuevas tecnologías que permitieran mejorar la eficiencia y la productividad con nuevas herramientas que, como todo cambio, abren la puerta a nuevos riesgos. Ello implica una posible brecha de seguridad que requiere atención prioritaria en los sistemas de control interno como se deduce la importancia otorgada a esta eventualidad en el top de riesgos
- Gestión de personal, diversificación y talento: Otra de las consecuencias de la nueva situación tras la pandemia se observa en el ámbito laboral, en el que frente a lo positivo que para muchas personas representa este modelo, surgen inconvenientes propios del ambiente del trabajo a distancia; el teletrabajo implica, si no es compartido con el trabajo presencial, lejanía, sensación de aislamiento, cansancio por horarios en los que no existe una clara frontera entre la parcela laboral y la privada... Todo ello, exige que la organización sea capaz de afrontar un modelo de gestión de personal acorde con este marco, capaz de compatibilizar el factor humano y el factor tecnológico, fomentando la motivación y la productividad con medidas acordes con las circunstancias.
- La continuidad del negocio, gestión de crisis: El escenario postcovid ha llevado a muchas empresas al cierre o a situaciones que bordean el colapso y ello exige que toda organización tenga un plan de gestión de crisis, que permita mantener el ritmo de actividad mínimo para subsistir incluyendo las medidas para afrontar problemas de aprovisionamiento y logística, problemas de interrupciones del

funcionamiento de las herramientas tecnológicas y problemas de personal, ante las situaciones de conflictos, que generan una mayor exposición a riesgos de tipo psicosocial en las distintas formas que más adelante se analizarán.

A efectos de evaluar los posibles factores causantes de duda sobre la continuidad de la entidad, habrá que considerar otras circunstancias particulares de cada entidad que puedan tener impacto y considerar los posibles factores mitigantes⁷⁹ de la organización ya que, no sólo habrán de tenerse en cuenta las medidas instrumentadas por el Estado, sino también los recursos o medios de los que disponga la propia entidad. En la figura nº10 se presentan factores causantes de la situación de la organización, que pueden conducir a su viabilidad y quizás su desaparición, así como factores mitigantes, derivados de acciones realizadas por la propia organización o de medidas por Gobiernos y otros organismos, que hacen factible la continuidad y el funcionamiento de la misma.

FIGURA Nº10: FACTORES CAUSANTES Y FACTORES MITIGANTES

| Factores causantes | Factores mitigantes |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Cierres temporales, más o menos prolongados, de actividad. ■ Dificultades de reapertura por las restricciones impuestas en las diferentes etapas de la pandemia. ■ Cambios de tendencias en el mercado que provocan obsolescencia en determinadas líneas de negocios o productos. ■ Dificultades de acceso a financiación. ■ Posible insolvencia de clientes. ■ Problemas en la cadena de suministro. ■ Necesidad de deteriorar determinados activos, como consecuencia de cambios en las variables que condicionan su valor. | <ul style="list-style-type: none"> ■ Acciones instrumentadas por el Gobierno: <ul style="list-style-type: none"> ✓ ERTE, ✓ acceso a la financiación en condiciones más ventajosas, ✓ subvenciones, y ✓ cambios legislativos. ■ Soporte de los accionistas o propietarios. ■ Capacidad de obtener financiación adicional o de refinanciar determinada deuda. ■ Apertura de nuevas líneas de negocio o cambios en las líneas de negocio actuales para adaptarlas a las nuevas circunstancias. ■ Planes de reestructuración para adaptarse a las nuevas circunstancias. |

FUENTE: COL-LEGI DE CENSORS JURATS DE COMPTES DE CATALUNYA

En este contexto, procede revisar el papel del auditor interno en una situación de crisis, valorando la importancia de su función de asesoramiento interno, aportando sus conocimientos con una visión global de la organización. Las circunstancias del nuevo contexto organizativo definen nuevas prioridades⁸⁰, según KPMG, y es el momento de

⁷⁹ Col-legi de Censors Jurats de Comptes de Catalunya(2021): *Impactos del covid19 en la contabilidad de 2020*. https://www.auditorsensors.com/uploads/20210222/QT_83_V5.pdf.

⁸⁰ KPMG (2020): *Gestión de riesgos y auditoría interna en tiempos de COVID-19*.

focalizar la atención con una visión amplia, que va más allá de los hábitos cotidianos, con el fin de optimizar las capacidades y valores de la entidad, destacando estos aspectos prioritarios:

1. Contribuir a la continuidad del negocio. El auditor puede y debe colaborar en la planificación y actuaciones de la gestión de crisis con especial atención en las áreas relevantes de la organización, para poder mantener la actividad de la organización sin excesivo deterioro en la producción ni en la prestación de sus servicios.
2. Aportar información sobre el cambio en el panorama de riesgos y de oportunidades. El auditor interno deberá prestar atención especial a los riesgos derivados de la situación de alarma provocada, que puede generar riesgos significativos que requieren respuestas antifraude, así como respuestas a problemas reputacionales, dificultades logísticas y de suministro, problemas de personal que requieren revisar los planes de prevención y salud laboral... contribuyendo a aportar una visión actualizada y renovada sobre la política de gestión de riesgos y también sobre las fortalezas potenciales que presenta la situación.
3. Priorizar la agilidad de respuesta. La función de Auditoría Interna en una situación de crisis debe orientarse en mayor medida al rol de asesor y coach, para contribuir al reflotamiento de la organización en esos momentos de declive, asumiendo que es preferible demorar, en la medida razonable, el papel de controlador y priorizando el objetivo de supervivencia de la entidad con la aportación de su conocimiento de la organización y su visión integral, que son aspectos valiosos derivados de su experiencia profesional.
4. Promover una cultura de riesgo. Los auditores internos deben asegurar que la gestión de riesgos se asume por el conjunto de la organización y se tiene en cuenta lo siguiente, en cuanto a los objetivos prioritarios en la previsión de riesgos:
 - Son claros, conocidos y comprendidos por todo el personal

<https://home.kpmg/cr/es/home/tendencias/2020/03/gestion-impacto-covid-19/gestion-riesgos-auditoria-interna.html>

- Son permeables a toda la organización.
- Involucran a toda la plantilla
- Son objeto de atención preferente de los máximos responsables
- Es posible la ejecución de los objetivos por todos los implicados
- Existe libertad para un debate claro de las medidas
- Se supervisa la observancia de los objetivos
- Se aplica la mejora continua

1.4.2. GESTION DE CRISIS

Se puede decir que la crisis es un cambio profundo y de consecuencias importantes en un proceso o una situación, en la manera en que estos son apreciados y, normalmente, se entiende también por crisis una situación mala o difícil (RAE). En el ámbito económico suele definirse la crisis como un momento decisivo en una situación en rápida mutación y, por extensión, se refiere una situación difícil, grave o complicada.

Estas son las características que definían el entorno económico y social tras la pandemia, con una serie de consecuencias que exigían desenvolverse en un entorno volátil, incierto, complejo y ambiguo, que son las características que definen los llamados entornos VUCA⁸¹ (Volatility, uncertainty, complexity, ambiguity)

- **VOLATILIDAD (Volatility).** El nuevo entorno es volátil, es decir, mudable, inconstante y también, en términos financieros, inestable u oscilante (RAE). Todas éstas son características del escenario de la pandemia y su etapa posterior, que exige retos propios de una situación de crisis de tipo VUCA.
- **INCIERTO (Uncertainty).** El nuevo entorno es también incierto, dudoso (RAE) porque ha irrumpido en un mundo global en el que no existían antecedentes, al menos recientes, de una enfermedad tan virulenta de la que, a pesar de los avances científicos, no se sabía casi nada sobre cómo actuar para atajarla.
- **COMPLEJO (Complexity).** Es entorno también es complejo, se compone de elementos diversos (RAE) con un conjunto de datos que, en su inicio, no se podían interpretar bien para lidiar con las consecuencias; esta complejidad venía definida por la interconexión de aspectos sanitarios con otros elementos como

⁸¹ BARRIO, S. (2019): *Nuevas tendencias en la gestión de riesgos del control interno*. Auditoría Pública N° 73, pp. 43-51

las comunicaciones, el trabajo, la tecnología y el modelo social de vida en libertad, que se enfrentaba a la ruptura provocada por el confinamiento.

- **AMBIGUO (Ambiguity).** El entorno es también ambiguo porque se puede entender de varios modos (RAE) y ello genera inseguridad y perplejidad, por lo que existe el peligro de actuar con poca decisión ante la ausencia de certezas.

Un escenario VUCA como el que se describe es aplicable al provocado por el coronavirus, en el que existía desconfianza, dudas y vacilación, que son algunos de los elementos que provocan desestabilidad en las personas y que sólo pueden abordarse con las fortalezas que otorga un dominio de la inteligencia emocional, que permite hacer frente a los problemas con, autoconfianza, autocontrol, motivación, empatía y habilidades sociales.

En este contexto, para adaptarse al nuevo marco mundial en los distintos aspectos de la situación, social, económico y empresarial, puede ser muy conveniente invertir los términos de las siglas⁸², tal como se plantea en New Medical Economics, proponiendo actuar en un entorno VECA (Visión, Entendimiento, Claridad y Agilidad), cuyas pautas de conducta resumimos en la figura siguiente.

FIGURA N°11.- VUCA versus VECA

| COMPONENTE | ALTERNATIVA | PAUTAS DE CONDUCTA |
|------------------------|--------------------------|--|
| (V) Volatility | (V) Visión | Saber dónde vamos Formar equipo |
| (U) Uncertainty | (E) Entendimiento | Aprender de nuevo Desaprender |
| (C) Complexity | (C) Claridad | Saber por qué lo hacemos Entender lo que aporta valor |
| (A) Ambiguity | (A) Agilidad | Motivarnos con el cambio Experimentar nuevos patrones |

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA BASADO EN NME

⁸² NME, Redacción (2019): “VUCA: soportar la incertidumbre”. New Medical Economics (NME). <https://www.newmedicaleconomics.es/>

La auditoría interna⁸³ nos muestra, cómo se deben abordar objetivamente los riesgos, lo que exige “evaluar si los responsables de cada unidad de negocio han identificado la gama completa de riesgos, directos e indirectos, y la gama de acciones para gestionar estos posibles impactos, especialmente si, los escenarios más improbables son los que realmente se están materializando”. En esta crisis se afronta la dificultad de controlar una situación caracterizada por la ausencia total de certezas en la que las personas nos sentimos frágiles, con un enfoque que no se limite a la visión del corto plazo, pensando en términos de sistema de sistemas.

Ello implica colaborar con profesionales de otras organizaciones dentro del país, industria o región, recopilando y facilitando el intercambio de datos e información sobre todos los riesgos a los que están expuestos; incluso puede resultar conveniente que gestione la interacción y cooperación con asociaciones sectoriales, organismos públicos y privados, así como redes regionales e internacionales, que faciliten la colaboración para una gestión eficaz de los riesgos. Las diez medidas que deben adoptar las empresas para afrontar la pandemia,⁸⁴ según Deloitte son las siguientes:

1. Establecer equipos de toma de decisiones de emergencia.
2. Evaluar los riesgos y establecer los mecanismos de respuesta de emergencia
3. Establecer un mecanismo de comunicación de información positiva para empleados, clientes y proveedores, y crear documentos de comunicación
4. Mantener el bienestar físico y mental de los empleados
5. Centrarse en los planes de respuesta por los riesgos generados en la cadena de suministro.
6. Desarrollar soluciones para los riesgos de cumplimiento y mantenimiento de las relaciones con los clientes que surgen de la incapacidad de reanudar la producción a corto plazo.
7. Responsabilidad social y estrategias de desarrollo sostenible en la toma de decisiones.

⁸³ Tejedor, R. (2020): *Controlar la incertidumbre. La auditoría interna, más importante que nunca ante el COVID 19*. KPMG Tendencias. Artículo en:

<https://www.tendencias.kpmg.es/2020/03/auditoria-interna-covid-19/>

⁸⁴ Deloitte: *10 medidas que deben adoptar las empresas para afrontar una pandemia*.

<https://www2.deloitte.com/es/es/pages/about-deloitte/articles/10-medidas-adopcion-empresas-para-afrontar-pandemia.html>

8. Elaborar un plan de gestión de los datos de los empleados, la seguridad de la información y la privacidad.
9. Las empresas deben considerar la posibilidad de ajustar sus presupuestos y sus planes de ejecución.
10. Actualizar los mecanismos de gestión de riesgos de la empresa.

FIGURA N°12: ESTRATEGIA DE REFLOTAMIENTO EN CRISIS



FUENTE: ELABORACION PROPIA BASADA EN PINKAS

En una situación de este tipo, son aplicables las estrategias propias de reflotamiento (turnaround en la terminología anglosajona) que, de acuerdo con PINKAS⁸⁵, contempla las siguientes fases:

1. Diagnóstico de la realidad, observando las señales de alarma que se habrán producido, para determinar el nivel de deterioro de la organización
2. Plan de emergencia, para lograr la estabilización, revisando la visión, misión y valores de la organización, para actualizar el plan de objetivos.
3. Implantación de cambios estructurales profundos, ejecutando de manera inmediata los programas de acciones en los diversos estamentos de la

⁸⁵ Pinkas Flint (1999): "Gestión de empresas en crisis. Técnicas de reflotamiento". Cámara de comercio de Bogotá. Octubre-1999. Pp. 369; 418

organización y la estructura organizativa, incluyendo como aspecto esencial el cambio que sea necesario de la cultura organizacional.

4. Plan de crecimiento y desarrollo para la consolidación, una vez asegurada la supervivencia de la empresa, con el afianzamiento de la estructura y un reposicionamiento de la organización que permita mantener el nivel de productividad necesario para fortalecer el crecimiento de nuevo.

La norma ISO 22301 sobre “Cómo asegurar la continuidad del negocio”⁸⁶ tiene la finalidad, ante la presencia de cualquier evento alterador, de “disponer de un SGCN (Sistema de Gestión de la Continuidad del negocio) bien diseñado y correctamente implantado, que es una garantía, para la propia empresa y ante terceros, de que dentro de un tiempo estimado, la organización podrá reanudar sus operaciones y servicios”.

Se establecen los siguientes pasos para la continuidad del negocio, una vez producido el evento crítico:

1. Reposición de los activos y reactivación de la logística y sistema de aprovisionamientos
2. Reinicio de las actividades y de los servicios de la organización
3. Ensayos y tests para verificar que la restauración funciona correctamente
4. Inicio de las funciones operativas de la nueva normalidad
5. Finalización de las medidas de apoyo y soporte
6. Memorándum de las actividades y logros obtenidos

La citada norma ISO 22301 determina que para el abordaje de los planes de continuidad del negocio son recomendables las siguientes pautas de actuación:

- Se deben establecer y documentar los protocolos de comunicación necesarios.
- Los procedimientos han de tener una cierta flexibilidad en lo que respecta a las respuestas.
- Se debe incidir directamente en aquellos procedimientos que sean más críticos en las operaciones.
- Ha de procurarse la disposición de todos los recursos necesarios para ejecutar

⁸⁶ ISOTools Excelence. (2019). *La norma ISO 22301. Cómo asegurar la continuidad del negocio* <https://www.isotools.org/normas/riesgos-y-seguridad/iso-22301/>

todas las acciones, tanto preventivas como de reposición de la actividad, una vez se haya producido la interrupción.

- Orientación a la detección de incidentes.
- Disponer de procesos de activación, operación, coordinación y comunicación de respuestas.
- En todo momento debe haber un flujo de comunicación constante.

Es esencial que, en los planes de la organización en una situación grave de crisis, se establezcan los niveles mínimos de operatividad de cada uno de los departamentos, para que la entidad no se quede en estado de parálisis que pueda derivar en tal situación de deterioro que ponga en riesgo la supervivencia de la misma

1.4.3. EL TRABAJO DEL AUDITOR TRAS LA PANDEMIA

El auditor interno puede acreditar unos conocimientos que le permiten tener una visión global de la empresa, así como una formación multidisciplinar, por lo que puede prestar un asesoramiento valioso en la situación de crisis⁸⁷ colaborando en propuestas de alternativas para hacer frente a los problemas de la organización. En las distintas áreas de la organización se percibirán síntomas de la situación de crisis de la organización, que se podrá observar en mayor conflictividad laboral, que compete al área de personal, habrá un deterioro de la estructura del pasivo que se observa en el área financiera, también una posible pérdida de cuota de mercado con dificultades de cobro a los clientes que habrá que vigilar el área comercial y, por supuesto, el problema de una pérdida de rentabilidad y de productividad en el área económica. Por ello, el trabajo del auditor tras la etapa de dificultad de la pandemia debe tener en cuenta los riesgos emergentes que se han señalado y prestar atención, entre otros, a los riesgos cibernéticos y a los riesgos emocionales, contribuyendo a una mejora del ambiente de control en toda la organización.

En el contexto de un escenario como el de la pandemia, es esencial garantizar la continuidad de la empresa, por lo que en los trabajos de auditoría es de gran importancia

⁸⁷ Barrio Tato, L. (1993): *El auditor interno y la gestión de empresas en crisis*. Revista Auditoría Interna, Nº 33, pp. 20-207.

la aplicación del principio de empresa en funcionamiento⁸⁸ que, ante la paralización de la actividad económica, afecta al conjunto de la organización: ingresos por ventas y servicios, producción, deterioro de activos, aparición de nuevos pasivos, problemas de solvencia y dificultades de liquidez, entre otros, que pueden llevar a la entidad a una situación límite con el riesgo de paralización de su actividad. Ello exige adoptar un marco normativo diferente para la confección y formulación de los estados financieros del ejercicio, por lo que el auditor y también cualquier gestor, público o privado, van a sufrir la presión de cambios normativos rápidos y frecuentes que, a la vista de los nuevos factores de riesgo que se han expuesto, se imponen en todas las organizaciones.

En la aplicación de las normas de auditoría en estas especiales circunstancias en las que se ha de desenvolver la organización, merece la pena prestar atención a los principales impactos del covid-19 en las NIAs⁸⁹ que han de tenerse en cuenta tanto en el sector público como el privado, como se observa en el cuadro siguiente. Del conjunto de normas que ha elaborado el Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España, se resumen en el cuadro aquellas que se considera que inciden de manera especial en los objetivos de esta investigación, teniendo en cuenta la equivalencia de relación NIAS-ES SP de la IGAE y NIAS-ES⁹⁰ de los auditores privados.

La estructura de las NIA-ES-SECTOR PÚBLICO no difiere del de las NIA-ES, a excepción de que cada norma incluye al final una nota explicativa, o NE, que resume los aspectos a considerar para un mejor entendimiento de las especificidades del Sector Público y las referencias a las adaptaciones efectuadas.

El documento citado, tiene carácter meramente informativo y en modo alguno puede considerarse vinculante, expresa el criterio del ICJCE basado en el análisis de la situación provocada por el coronavirus COVID-19 y la normativa actual en vigor, sin perjuicio del

⁸⁸ Uyarra, E. (2020): *Riesgos emergentes en los tiempos del covid-19*. Balaguer Assessors.

<https://estebanuyarra.com/riesgos-emergentes-en-los-tiempos-del-covid-19/>

⁸⁹ Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España. (2020): *Principales impactos del covid-19 en las NIA-ES*. <https://www.icjce.es/adjuntos/impacto-covid19-niaes.pdf>

⁹⁰ Col·legi de Censors Jurats de Comptes de Catalunya. (2020): *Comparativo NIA-ES-SP con NIA-ES*. Quaderns Tecnics. N°81, pp. 1-40.

superior criterio del ICAC y de cualesquiera otras Administraciones Públicas competentes.

FIGURA N°13: IMPACTO DEL COVID EN LAS NIAs

| NIA-ES-SP | NIA-ES | TITULO |
|------------------|---------------|---|
| 1240 | 240 | Responsabilidades del auditor en la auditoría de estados financieros con respecto al fraude |
| 1315 | 315 | Identificación y valoración de los riesgos de incorrección material mediante el conocimiento de la entidad y de su entorno |
| 1330 | 330 | Respuestas del auditor a los riesgos valorados |
| 1540 | 540 | Auditoría de estimaciones contables, incluidas las de valor razonable, y de la información relacionada a revelar |
| 1560 | 560 | Hechos posteriores al cierre |
| 1570R | 570R | Empresa en funcionamiento |
| 1600 | 600 | Consideraciones especiales: auditorías de estados financieros de grupos (incluido el trabajo de los auditores de los componentes) |

FUENTE: INSTITUTO DE CENSORES JURADOS DE CUENTAS DE ESPAÑA

En el trabajo del auditor⁹¹ al evaluar la nueva situación, hay que tener en consideración cómo aquella atañe a la información financiera en sus diferentes áreas y el entorno de riesgos de la etapa posterior a la pandemia, al ponerse de manifiesto hechos posteriores al cierre del ejercicio que recogerán acontecimientos que no existían al cierre del mismo, por lo que no supondrán un ajuste en las cuentas anuales. No obstante, cuando los hechos sean de tal importancia que si no se facilitara información al respecto podría distorsionarse la capacidad de evaluación de los usuarios de las cuentas anuales, se deberá incluir en la memoria información respecto a la naturaleza del hecho posterior conjuntamente con una estimación de su efecto o, en su caso, una manifestación acerca de la imposibilidad de realizar dicha estimación. Sin perjuicio de ello el auditor, tras esta primera evaluación, debe plantearse diferentes tareas en el análisis, que podrían consistir en una descripción de los efectos más relevantes de la pandemia en la actividad de la

⁹¹ IGAE (2020): *Estudio sobre el tratamiento de los efectos de la covid-19 en la información financiera y en la auditoría*. Pp. 1-11. Ministerio de Hacienda.

entidad. A título ilustrativo, se indican algunos de los hechos que requieren una atención destacada, por su incidencia en el futuro desenvolvimiento de la entidad.

- La incidencia de los hechos en el nivel de operatividad de la entidad y en lo que concierne a los distintos grupos de interés de la organización
- La incidencia de los hechos en el entorno laboral y en el ámbito de los recursos humanos, señalando la existencia de potenciales problemas de salud en las personas, que pueden afectar al cumplimiento de sus tareas, o la amenaza de regulaciones de empleo o reestructuraciones organizativas
- Las consecuencias de los hechos observados en las finanzas a corto y largo plazo
- La afectación de los hechos en los activos y pasivos no comerciales de la entidad
- Si la entidad tiene instrumentos financieros complejos, habría que ver cómo pueden resultar afectados por la situación de los mercados.
- Posible efecto en la gestión de ayudas y subvenciones, ya sea desde la perspectiva de una posición de perceptores o financiadores
- Las consecuencias de los hechos en los casos en los que la organización percibe ingresos tributarios o de arrendamientos que puedan afectar a los resultados de la misma
- Los hechos relacionados con activos que corran el riesgo de verse depreciados de forma significativa

En un marco en el que se han flexibilizado requerimientos regulatorios, los roles de los Chief Compliance Officers (CCO) y los profesionales de Auditoría Interna⁹² tienen que valorarse adecuadamente en la medida en que los cambios tengan incidencia para el desenvolvimiento de la entidad a medio y largo plazo. El adecuado control y supervisión de la operativa de la organización en la etapa de dificultades es vital para no cometer errores o irregularidades que puedan empeorar la situación o ser merecedores de algún tipo de penalizaciones. En este sentido merecen especial atención aquellas actuaciones que generen riesgos en aspectos críticos de la gestión empresarial, como pueden ser:

⁹² Burgueño, A. (2020): *Las funciones de compliance y auditoría interna, imprescindibles ante el COVID-19*. KPMG Tendencias.
<http://capital-riesgo.es/es/articulos/kpmg-las-funciones-de-compliance-y-auditor-a-interna-imprescindibles-ante-el-covid-19/>

- Las relaciones con las entidades de la competencia
- Los conflictos susceptibles de infringir la legislación por las consecuencias sancionadoras que se pueden derivar.
- La elaboración de documentación financiera, fiscal y de solvencia económica.
- Las bases de datos, los medios tecnológicos y los informes confidenciales que conforman la información crítica de la organización
- Las relaciones con los distintos grupos de interés.
- La gestión de Recursos Humanos y las Relaciones Laborales.
- La logística y la función de aprovisionamientos que deben garantizar que no se producen rupturas en los abastecimientos

Entre los riesgos emergentes a considerar, conviene tener en cuenta el efecto de la crisis sobre la efectividad y adecuado funcionamiento de los controles internos que puede afectar a la prevención del fraude⁹³. En las situaciones de crisis la necesidad de máxima agilidad y flexibilidad en la gestión puede provocar que se efectúe un control interno más tolerante, para no entorpecer la actividad y también debido a nuevas circunstancias por causa del trabajo a distancia, por la política de reducción de costes, por los problemas de recursos humanos o por problemas de mantenimientos en los equipamientos.

Estas conductas implican riesgos potenciales de incumplimientos y fallos que el auditor debe tener en cuenta, desde la perspectiva de la auditoría del fraude, ante la posibilidad de que surjan acciones fraudulentas derivadas de la rebaja del nivel de exigencia en el control interno o por la mayor probabilidad de que se prescinda de los controles por cualquier persona e incluso por la dirección. Los tres factores de riesgo de fraude: motivación, oportunidad y justificación, pueden surgir con más probabilidad en situaciones de excepcionalidad como la que se padecen en una situación de crisis.

Finalmente, sería recomendable que, se valoren también los riesgos emocionales porque ya se han expuesto algunas de las consecuencias psicológicas de la pandemia y esta perspectiva, que es el objeto de la tesis, debe ser un elemento esencial en el modelo de evaluación de riesgos de cualquier organización, tanto en el presente como ante futuras situaciones de posibles desastres o crisis globales.

⁹³ Uyarra, E. (2020): *Riesgos emergentes en los tiempos del covid-19*. Balaguer Assessors. <https://estebanuyarra.com/riesgos-emergentes-en-los-tiempos-del-covid-19/>

Una vez realizada esta introducción sobre el marco de riesgos emergentes en el que se desarrolla la tesis, se definirá la metodología de la investigación y la perspectiva multidimensional de los riesgos, para centrar el trabajo en los riesgos emocionales de la organización, con una propuesta teórica y un estudio empírico, que contribuyen a definir un modelo de evaluación de riesgos emocionales.

CAPITULO 2: METODOLOGÍA DE INVESTIGACION.

RESUMEN.

En este capítulo se describe el objeto de nuestra investigación, las hipótesis de partida y el método científico aplicado en el trabajo. El marco de referencia de la tesis se articula sobre cuatro ejes coordinados, de cuya interacción resulta el modelo de riesgos emocionales que se establece a partir de las hipótesis que se plantean. Estos cuatro ejes son: el sistema de inteligencia emocional, el sistema de economía conductual, el sistema de control de riesgos y el sistema de gestión emocional, que surge de la convergencia de los tres sistemas anteriores.

El sistema conductual de la empresa, incluye los aspectos de la gestión de recursos humanos que se contempla también en el sistema de gestión emocional, en este caso tomando como referencia el modelo de inteligencia emocional de GOLEMAN, que se refiere a los aspectos psicológicos de la conducta humana, derivados de las competencias emocionales. En este contexto, se analizan los riesgos que surgen al integrar los conceptos de COSO/ERM en el sistema de gestión emocional de la empresa, que constituyen la categoría de lo que en esta tesis se define como riesgos emocionales.

Tras la presentación del marco general de la investigación, se definen las variables del modelo que se propone, así como las herramientas metodológicas, siendo la técnica Delphi, aplicada a un grupo de expertos, el instrumento que se describe y que posteriormente es aplicado para validar las hipótesis de la tesis. Así mismo, se exponen los instrumentos de medida utilizados, tanto en la escala de valoración de cuestionarios como en la formulación estadística necesaria para la evaluación de los resultados del proyecto de investigación.

2.1.- MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACION

En este capítulo se describe el ámbito de estudio de nuestra investigación, las hipótesis de partida y el método científico aplicado en el trabajo. El marco de referencia de la tesis se articula sobre cuatro ejes coordinados, de cuya interacción resulta el modelo de riesgos emocionales que se establece a partir de las hipótesis que se plantean. Estos cuatro ejes son: el sistema de inteligencia emocional, el sistema de economía conductual, el sistema

de control y riesgos y el sistema de gestión emocional, que surge de la convergencia de los tres sistemas anteriores.

El sistema conductual de la empresa, incluye los aspectos de la gestión de recursos humanos que se contempla también en el sistema de gestión emocional, en este caso tomado como referencia el modelo de inteligencia emocional de Goleman, que se refiere a los aspectos psicológicos de la conducta humana. En este contexto, se analizan los riesgos que surgen al integrar los conceptos de COSO/ERM en el sistema de gestión emocional de la empresa, que constituyen la categoría que en esta tesis se define como riesgos emocionales.

El estudio de la inteligencia emocional aplicado a la organización y al control interno de los riesgos, como aspecto integrado en el sistema de economía conductual está aún por desarrollar, por lo que el propósito de esta tesis es aportar nuevos puntos de vista

2.1.1.- TEORIA DE SISTEMAS

El enfoque sistémico es una manera de concebir las cosas, así como de abordar y formular problemas, como alternativa al individualismo, que se caracteriza⁹⁴ según BUNGE por concebir la idea de que “todo objeto es un sistema, o parte de tal, que es lo que caracteriza al enfoque sistémico”. El enfoque sistémico concibe la organización como un sistema extremadamente complejo compuesto por los diversos subsistemas que interactúan y son interdependientes, que en nuestro caso se aplica a los cuatro sistemas que se han enunciado como ejes del marco de referencia de la tesis.

Bunge define un sistema social como “un sistema concreto compuesto por animales que comparten un entorno, actúan directa o indirectamente sobre otros miembros del sistema y cooperan entre sí en algunos aspectos y rivalizan en otros”. Por lo que respecta al objetivo directo de nuestro interés, continuando con las definiciones de este autor en torno al concepto de sistema social, conviene concretar que “un sistema social humano es un sistema social compuesto por seres humanos que dependen del trabajo propio o ajeno para subvenir a sus necesidades y satisfacer sus deseos”. Aclara este axioma añadiendo que las familias y las organizaciones son sistemas sociales, mientras que las muchedumbres no lo son, a menos que estén organizadas y obren concertadamente.

⁹⁴ Bunge, M. (1999): “Sistemas sociales y filosofía”. Editorial Sudamericana. Buenos Aires. Pg. 6

Ampliando las definiciones de sistema, ALONSO DOMINGUEZ-RIOS y LOPEZ SANTILLAN⁹⁵ engloban las más destacadas, según su criterio, en esta definición: “Un sistema es un conjunto de elementos que suman esfuerzos, colaborando de manera coordinada y con una constante interacción, para alcanzar objetivos en común; es claramente identificable por una frontera que lo delimita y se encuentra operando en un ambiente o entorno con el cual puede guardar una estrecha relación; cada uno de estos elementos puede a su vez, ser un sistema de menor complejidad o tamaño llamado subsistema, y por el contrario cada uno de esos sistemas pueden ser un elemento de un sistema más grande o supersistema”

De acuerdo con BERTALANFFY⁹⁶, los sistemas vivos pueden expresarse mediante el concepto de equifinalidad y en la mayoría de los sistemas físicos, el estado final está determinado por las condiciones iniciales, de forma que si hay un cambio en las condiciones iniciales o en el proceso, se cambia el estado final. Pero los fenómenos vitales muestran un comportamiento diferente ya que, en gran medida, el estado final se puede alcanzar a partir de diferentes condiciones iniciales. y de diferentes maneras. Tal comportamiento lo llamamos equifinalidad y es una propiedad derivada de la adaptabilidad y la flexibilidad, que caracterizan al sistema.

BIENVENIDA ALMELA⁹⁷, que es sin duda un referente para todos los estudiosos del control y la auditoría interna, enmarca el estudio del control interno en la organización desde la perspectiva del sistema de planificación y control partiendo del concepto de la empresa como sistema abierto, que incorpora energía del ambiente que se procesa o transforma en algún output propio del sistema.

Añade la autora que la empresa, como sistema abierto, está compuesto de cierto número de subsistemas, que se corresponden con las cinco misiones fundamentales⁹⁸ de un sistema, que son las funciones que debe llevar a cabo un sistema para sobrevivir:

⁹⁵ Alonso Domínguez-Ríos, V. A. y López-Santillán, M. A. (2016): *Teoría General de sistemas. Un enfoque práctico*. Tecnociencia Chihuahua Vol. 3, pp. 125-132

⁹⁶ Bertalanffy, L. (1950): *The Theory of Open Systems in Physics and Biology*. Science, January. Vol. 111, pp. 23-29.

⁹⁷ Almela, B. (1987): “Control y auditoría internos en la empresa”. Ed. Consejo General de Colegios de Economistas, pp. 18-26

⁹⁸ Bertoglio, O. J. (1993). “Introducción a la Teoría General de Sistemas”. Limusa. Grupo Noriega Editores. México, p.161

producción, apoyo, mantenimiento, adaptación y dirección. Entre los subsistemas de la empresa se destacan los siguientes:

- un subsistema de adaptación que asegure la supervivencia
- un subsistema técnico o de producción responsable del procesamiento y que haga referencia a las técnicas usadas para transformar los insumos en productos
- un sistema de mantenimiento que consiste en la conducta humana adaptada a una pauta, por eso se podría llamar a este el subsistema psicosocial, que es objeto esencial de nuestra tesis al centrarnos en el ecosistema de gestión emocional.
- un sistema de apoyo formado por la estructura organizacional que hace referencia a cómo están divididas y coordinadas las tareas de la organización
- un subsistema gerencial que involucra a toda la empresa relacionándola con su medio como estableciendo objetivos desarrollando planes de interrogación y estableciendo procesos de control
- un subsistema de información que es un proceso de datos guardados y ordenados que ha de ser comunicado

Por otra parte, ALMELA al centrar el estudio del control interno desde la óptica de la Teoría de Sistemas, se refiere al sistema de planificación y control dentro de la organización empresarial, como “un subsistema tiene como función especificar un output deseado, es decir un nivel de exigencia, en algún momento futuro y el objeto del control consiste en determinar si se ha cumplido este output”.

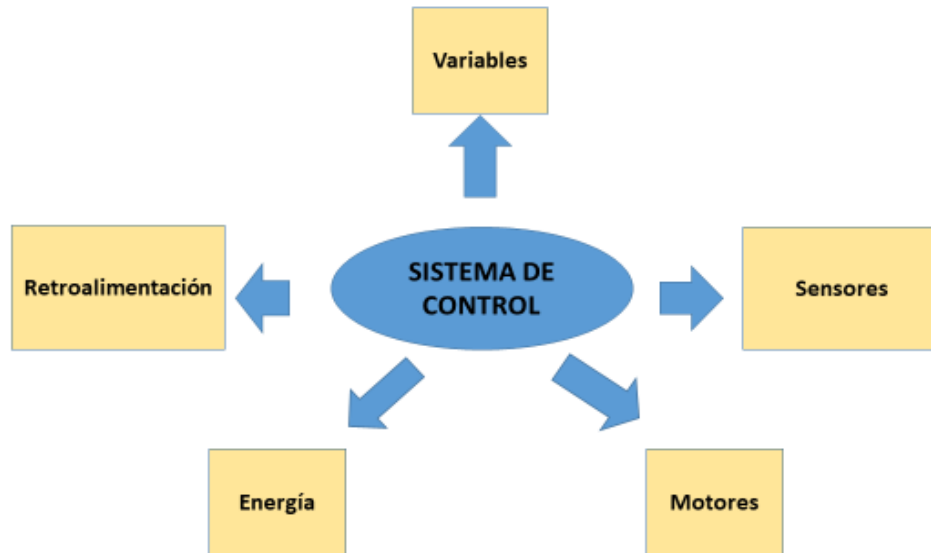
Finalmente, se puede afirmar que el sistema de control empresarial es un mecanismo que está diseñado para transmitir información que ayude a la regulación de las actividades operacionales de la empresa. Un sistema de control consta de varios elementos⁹⁹, que se presentan de forma gráfica en la siguiente figura:

- Variable: es el elemento que se desea controlar.
- Sensores: detectan cualquier variación o cambios en las variables.
- Motores: son los encargados de poner en marcha las correcciones o medidas preventivas.
- Energía: encargada de activar los motores.

⁹⁹ Alonso Domínguez-Ríos, V. A. y López-Santillán, M. A. (2016): *Teoría General de sistemas. Un enfoque práctico*. Tecnociencia Chihuahua Vol. 3, pp. 125-132

- Retroalimentación: a través de la cual se comunica el estado de las variables a los sensores.

FIGURA N°14: ELEMENTOS DEL SISTEMA DE CONTROL

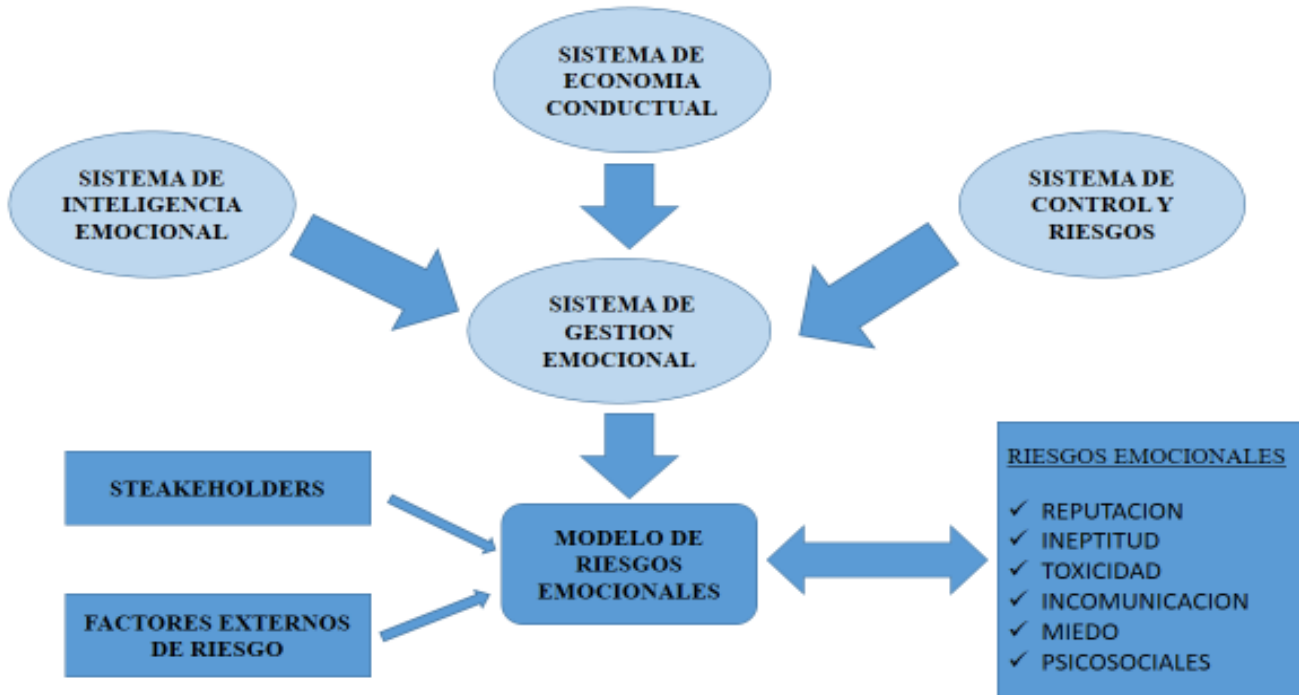


FUENTE: ALONSO DOMÍNGUEZ-RÍOS, V. A. Y LÓPEZ-SANTILLÁN, M. A. (2016).

El sistema de control se aborda en esta tesis en el marco del modelo ERM/COSO de gestión de riesgos, que constituye uno de los ejes básicos del marco de referencia que se ha presentado en el inicio de este capítulo. El esquema general del marco de referencia, desde la perspectiva de la Teoría de Sistemas se presenta en la figura número 15 que responde a una estructura de la visión de la organización en la que se configura un sistema de gestión emocional, como eje principal, que viene determinado por los otros tres sistemas que constituyen el marco de referencia, a saber: Sistema de Economía Conductual, con las aportaciones de la teoría de la racionalidad limitada y los heurísticos en entornos de incertidumbre; el Sistema de Inteligencia Emocional, con el papel de las competencias emocionales en la gestión de la organización y el Sistema de Control y Gestión de Riesgos, en el marco del modelo COSO y ERM. La influencia de los distintos grupos de interés, stakeholders, y de los factores externos afectará al modelo de Riesgos Emocionales que, a partir del Sistema de Gestión Emocional, constituye una de las

aportaciones novedosas de esta tesis, en el estudio de los riesgos que denominaremos emocionales y se analizarán en los siguientes capítulos.

FIGURA N°15: EJES DE LOS SISTEMAS DE LA INVESTIGACIÓN



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

2.1.2.- SISTEMA DE ECONOMIA CONDUCTUAL

En el capítulo de Introducción se hacía referencia a la economía conductual, al relacionarla con la inteligencia emocional que es otro de los ejes del marco de referencia de la tesis. Este eje vincula Economía y Psicología, como propugnaba TARDE¹⁰⁰, sociólogo y psicólogo, que publicó el primer libro que relacionaba ambas disciplinas, con el título de "Psicología Económica" y fue el primero en definir esta especialidad.

La aplicación de la psicología general y, de manera especial, la psicología social para entender y explicar los hechos económicos, es la base de la economía conductual o economía del comportamiento y en esta línea de investigación ha sido imprescindible la aportación de los psicólogos dedicados al estudio de la conducta económica, como son los Premios Nobel de Economía, Herbert Simon (en 1978) y Daniel Kahneman (en 2002)

¹⁰⁰ Alejo Rivero, A. Rojas Arias, P. y Pérez-Acosta, A. M. (2011): *Psicología y asuntos económicos: una aproximación al estado del arte*. International Journal of Psychological Research. Vol. 1, nº 1, pp. 49 – 57

que destacan especialmente por sus investigaciones sobre la toma de decisiones, entre otros temas de interés.

Otro referente destacado es SKINNER y su clásica obra "Ciencia y Conducta Humana", en la que aborda las leyes generales del aprendizaje, demostrando que la conducta humana aumenta cuando existe un refuerzo del estímulo que activa el comportamiento y aplica la ley del refuerzo a la actividad económica, en la que plantea una relación entre el refuerzo operante y la retribución económica¹⁰¹.

Para SKINNER, de acuerdo con las leyes del aprendizaje, cuando a una conducta emitida por un organismo le sigue la aparición de un refuerzo, la probabilidad de que ese organismo emita dicha conducta aumenta, por lo que el reforzador se plantea en los siguientes términos: "Como simple ejemplo del control económico, se induce a un individuo a llevar a cabo un trabajo reforzándolo con dinero o bienes. El que controla hace que el pago de la retribución sea contingente con respecto a la realización del trabajo, aunque en la realidad el proceso no suele ser tan simple. Cuando damos a alguien una propina o le pagamos por realizar un pequeño servicio y, por tanto, aumentamos la probabilidad de que lo realice en el futuro, no obramos de modo muy distinto a como lo hacemos en un laboratorio al estudiar el refuerzo operante".

Es importante que, frente al enfoque puramente racional del comportamiento, interviene en el análisis conductual el papel de la emoción que, de acuerdo con ARIAS, es un concepto que en economía¹⁰² no había sido reconocido en los planteamientos en los que el pensamiento lógico era el factor preponderante, sin tener en cuenta que las decisiones van acompañadas de aspectos emocionales que contribuyen a un enfoque más integral, que reconoce que lo racional no sustituye a lo emocional, sino que lo complementa y afecta al proceso decisorio de forma definitiva.

ARIAS destaca el papel de la Teoría de la Racionalidad Limitada de SIMON, que contrasta con la teoría de la racionalidad perfecta, la cual valora la importancia del análisis personal y trata de demostrar que las decisiones reales de la gente son diferentes de las decisiones económicamente ideales a la hora de seleccionar la mejor alternativa. SIMON afirma que la economía es una teoría extremadamente formal, que considera que las personas tenemos diversas preferencias que intentamos manejar de forma coherente en la

¹⁰¹ Skinner, B.F. (1971): "Ciencia y conducta humana (una psicología científica)". Editorial Fontanella. Barcelona. Pg. 339

¹⁰² Arias, D. E. (2016): *Análisis de neuroeconomía como nuevo paradigma en la ciencia económica*. Ciencias Económicas. Publicación de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Litoral, vol. 2, no 13, p. 107-119.

función de utilidad¹⁰³, característica del pensamiento económico neoclásico, que determina la relación entre la cantidad poseída de un bien por un sujeto y la cantidad de utilidad que le proporciona. Por el contrario, en su teoría de la racionalidad limitada, ve el proceso de decisión desde un punto de vista diferente, ya que considera que para alcanzar el objetivo de maximizar la utilidad de un bien o servicio en el mercado no es posible para la persona contemplar y valorar todas las opciones posibles, ni siquiera cuando se plantean cuestiones sencillas

Las personas se ven influidas por diferentes factores ambientales, así como por sus deseos y por las oportunidades que se le presentan, e incluso por los dictados del inconsciente, de forma que quizás el individuo no sea consciente de algunas alternativas que le son viables, o puede llegar a creer que encuentre favorables algunas coyunturas que realmente no lo son, por lo que no es factible tener la certeza de que elegirá la mejor alternativa de las que se le presentan. Resulta muy interesante el enfoque de la elección racional en el ajedrez¹⁰⁴ al que acude SIMON para plantear su teoría de la racionalidad limitada, al considerar el juego del ajedrez como un microcosmos que refleja situaciones de decisiones en el mundo real, con enfoques alternativos a la racionalidad.

Nos advierte que, si la teoría del ajedrez que se aplica en una partida se pudiera conocer realmente con exactitud, no quedaría nada por jugar y hace referencia a que los estudios sobre la toma de decisiones de los jugadores de ajedrez indican claramente que los buenos jugadores rara vez valoran hasta 100 posibilidades de jugadas y ese es un número ya bastante grande pero inferior a 10 elevado a 120 posibles juegos de ajedrez que se podrían analizar. Por ello, los ajedrecistas no consideran todas las estrategias posibles para elegir la mejor, sino que generan y examinan un número bastante pequeño de alternativas y hacen una elección tan pronto como descubren una jugada que consideran satisfactoria. La dificultad humana requiere el uso de métodos heurísticos incompletos y no se trata de garantizar que la estrategia seleccione el mejor movimiento objetivamente, sino solo el movimiento que conduce a posiciones que parece mejores en términos de criterios heurísticos, lo que nos hace reflexionar sobre que la decisión óptima en el mundo de las aproximaciones no es necesariamente una buena decisión en el mundo real. Puesto que solo se dispone de un tiempo limitado de procesamiento para evaluar cuál es la mejor

¹⁰³ Diccionario Enciclopédico de Economía Planeta (1980) Editorial Planeta, S.A. Pg. 209

¹⁰⁴ Simon H. A. (1972): "Theories of bounded rationality". Chapter 8. C. B. McGuire and Roy Radner (eds.), Decision and Organization. North-Holland Publishing Company, pp. 161-176

jugada, se debe asignar el tiempo entre los movimientos alternativos y, desde el punto de vista práctico, generalmente es mejor generar solo algunos movimientos de todo el conjunto de movimientos posibles y evaluarlos con bastante profundidad; esto es mejor que evaluar todos los movimientos superficialmente y por ello el jugador de ajedrez no examina todos los movimientos que se le presentan sino una buena fracción de ellos.

Con estas reflexiones, se pretende hacer ver que la dificultad de jugador de ajedrez para comportarse racionalmente no está relacionada sólo con la incertidumbre, sino que es una cuestión de complejidad, puesto que lo que se llama incertidumbre en el ajedrez es un tipo especial de incertidumbre introducida en un entorno perfectamente cierto, en el que lo que existe es una incapacidad, sobre todo incapacidad computacional, para determinar la estructura del entorno. Por ello, se plantea que la aproximación debe reemplazar a la exactitud a la hora de tomar una decisión y SIMON concluye que en el ajedrez, tan pronto como el jugador descubre una estrategia¹⁰⁵ que garantiza que puede dar jaque mate, adopta esa estrategia y no busca todas las combinaciones posibles de estrategias para adoptar las mejores. SIMON menciona la programación heurística de KUEHN Y HAMBURGER¹⁰⁶ que han realizado algunas comparaciones detalladas del programa heurístico con técnicas de optimización y atribuyen el rendimiento superior del programa heurístico a dos causas principales:

- Simplicidad computacional, que da como resultado reducciones sustanciales en los tiempos de solución y permite el tratamiento de problemas a gran escala
- Flexibilidad con respecto a las funciones de costos subyacentes, eliminando la necesidad de supuestos restrictivos

Como resultado de todos estos desarrollos, concluye SIMON, el tomador de decisiones hoy en día, en los negocios, el gobierno, las universidades, tiene a su disposición una colección sin precedentes de modelos y herramientas computacionales para ayudarlo en su decisión. Cualesquiera que sean los compromisos que deban asumir con la realidad para comprenderla y afrontarla, estas herramientas hacen sustancialmente más manejable la tarea de hacer coincidir las capacidades limitadas del hombre con la dificultad de sus problemas.

¹⁰⁵ Simon, H. A. y SIMON, P.A. (1962): *Trial and Error Search in Solving Difficult Problems*. Behavioral Science, vol.7, n°4, pp. 425-429.

¹⁰⁶ Kuehn, A. A. and M. J. Hamburger (1963): *A Heuristic Program for Locating Warehouses*. Management Science, vol.9, n°4, pp. 643-666.

La investigación de KAHNMAN¹⁰⁷ sobre la racionalidad limitada trata sobre los procesos de atribución que explican las causas de las conductas de las personas, ya sea de nosotros mismos (autoatribución) o de otras personas (heteroatribución) y de la importancia de los sesgos atributivos en este proceso, como errores que se cometen en la interpretación de los acontecimientos, que incluyen una amplia tipología que más adelante se estudia. En esta línea de investigación aborda los diversos aspectos de la heurística que despliegan las personas en sus actividades, especialmente en los entornos de incertidumbre, que exigen juicios y evaluaciones que no se ajustan a la teoría de la racionalidad perfecta.

Afirma KAHNEMAN, que la investigación en la que trabajó con TVERSKY atrajo su interés al reflexionar sobre el papel del discernimiento intuitivo de las personas, que está relacionado con el desarrollo evolutivo de las decisiones basadas en el pensamiento automático, que pone de manifiesto el potencial de conocimiento científico accesible sobre los fenómenos perceptivos, que puede ser el germen de hipótesis muy apreciables en relación al funcionamiento de la intuición.

Una propiedad que caracteriza al pensamiento intuitivo es que se nos viene a la mente de forma espontánea, como “percepto”, que se puede definir¹⁰⁸ como la interpretación del significado de un estímulo sensorial por parte del sujeto, es decir se refiere a un objeto o a un acontecimiento tal como es percibido, en sus elementos sensoriales, representativos e ideativos. La percepción¹⁰⁹ es el conjunto de funciones psicológicas que permiten al organismo adquirir informaciones acerca del estado y los cambios de su entorno, gracias a la acción de órganos especializados, como la vista, el oído, el olfato, el gusto y el tacto; en este proceso, los atributos percibidos de un estímulo focal reflejan el contraste entre dicho estímulo y un contexto de estímulos previos y concurrentes. El término “percepto”, que se refiere al plano de la percepción, se acuñó por analogía con “concepto” entendido como su correlativo en el plano intelectual. Cuando, en cambio, hay que referirse a la facilidad con la que los contenidos mentales son asequibles para la persona, el término correcto es accesibilidad; para comprender la intuición, debemos entender por qué algunos pensamientos son accesibles y otros no.

¹⁰⁷ Kahneman, D. (2003): *Mapas de racionalidad limitada: psicología para una economía conductual*. Revista Asturiana de Economía, RAE, nº 28, pp.181-225.

¹⁰⁸ Galimberti, U: (2002): “Diccionario de Psicología.” Siglo XXI Editores S.A. Pg. 807

¹⁰⁹Galimberti, U: (2002): “Diccionario de Psicología.” Siglo XXI Editores S.A. Pg. 801

Interesa para el enfoque de esta tesis abordar el proceso decisorio en entornos de riesgo, que llevó a KAHNEMAN con TVERSKY a realizar numerosos experimentos mentales que condujo a la formulación de la teoría prospectiva¹¹⁰ y a reflexionar sobre las posiciones de propensión o aversión al riesgo, concluyendo que las variaciones entre ambas posturas no se podían explicar de forma categórica por medio de una función de utilidad basada en la riqueza. Las preferencias, en su opinión, parecen estar determinadas por las actitudes frente a las ganancias y las pérdidas, definidas respecto a un punto de referencia, es decir, en la cuantía de lo que se gana o se pierde no en términos absolutos sino en términos relativos, estableciendo comparaciones sobre cuánto más se gana o se pierde, en comparación con un momento inicial de nuestra situación personal, o en comparación con los beneficios o quebrantos de otras personas de nuestro entorno.

El primer programa de investigación de KAHNEMAN y TVERSKY consistía en una serie de estudios de opiniones y creencias sobre situaciones en ambiente de incertidumbre, con estimaciones sobre cálculos de probabilidad, que les llevaron a concluir que “la gente se basa en un número limitado de principios heurísticos que reducen la compleja tarea de valorar probabilidades y predecir valores a operaciones de juicio mucho más sencillas. En general, estas heurísticas son muy útiles¹¹¹, pero a veces llevan a errores severos y sistemáticos”.

Los autores se centraban en tres heurísticos, atajos mentales, que se adoptaron para analizar una serie de sesgos sistemáticos en las estimaciones en entorno de incertidumbre. Estos tres heurísticos son: representatividad, disponibilidad y anclaje, que se definen a continuación:

- Heurístico de Representatividad: tendemos a calcular la probabilidad de que A pertenezca a B, en función de cuánto A se parece a B. De esta forma, tendemos a fiarnos de los estereotipos, obviando en nuestros cálculos algunos datos importantes.
- Heurístico de Accesibilidad: tendemos a calcular la probabilidad de que ocurra un suceso en función de la facilidad de imaginárselo. De esta forma, los problemas más relevantes para la opinión pública suelen parecer muy comunes, mientras que subestimamos los problemas menos populares. Así, las muertes

¹¹⁰ Kahneman, D. y Tversky, A. (1979): *Prospect Theory: An Analysis of Decisions Under Risk*. *Econometrica*, vol. 47, n° 2, pp. 263-291.

¹¹¹ Tversky, A. y Kahneman, D. (1974): *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases*. *Science*, vol. 185, n° 4157, pp. 1124-1131.

ligadas a accidentes de tráfico parecen mucho más frecuentes que las que están ligadas con problemas de diabetes cuando en realidad es todo lo contrario.

- Heurístico de anclaje y ajuste: cualquier valoración exige un punto de partida “anclaje” que se va “ajustando” durante la toma de decisión. Frente a problemas conocidos, los anclajes surgen de la experiencia previa y nos ayudan a mejorar en nuestras decisiones.

Otro sesgo digno de atención que describen FREDRICKSON y KAHNEMAN¹¹² es el que denominan negligencias de duración en las evaluaciones retrospectivas de episodios afectivos. Los autores indican que las evaluaciones retrospectivas parecen estar determinadas por un promedio ponderado de "instantáneas" de la experiencia afectiva real, como si la duración no importara. La mayoría de las personas razonables preferirían que las experiencias aversivas fueran cortas en lugar de largas y optarían por reducir la duración de su exposición a objetos repugnantes, imágenes horribles o procedimientos dolorosos. Supongamos, nos dicen, que se pregunta a los individuos cuál de dos experiencias aversivas del pasado preferirían volver a tener. Presumiblemente, la experiencia que elijan será la que evoque la evaluación global más favorable (o menos aversiva) en el momento de la elección. ¿Podemos estar seguros de que quienes toman las decisiones basándose en la evaluación retrospectiva siempre elegirán el más corto de los dos episodios?

El hallazgo central de la presente investigación fue que la duración de los episodios afectivos tuvo poco efecto en las evaluaciones retrospectivas de las personas sobre sus experiencias. Para experiencias placenteras, no se encontraron efectos sistemáticos de la duración del episodio, pero para las experiencias aversivas, los efectos de la duración del evento fueron (a) pequeños, (b) completamente explicados por la escalada observada de afecto negativo y (c) reducidos por la demora en sondear la memoria del episodio. Así, citan el ejemplo experimento de varios sujetos que soportaron dos experiencias de presión fría en el curso de una sesión experimental: un ensayo breve en el que sumergieron una mano en agua fría (mantenida a 14 °C) durante 60 s; una prueba larga en la que mantuvieron la otra mano en agua fría durante un total de 90 s, los primeros 60 s a 14 °C como en la prueba corta, luego 30 s más de molestias decrecientes, durante los cuales la temperatura del agua fue aumentando 1 °C gradualmente. Cuando se les dio a elegir cuál

¹¹² Fredrickson, BL y Kahneman, D. (1993): *Duration neglect in retrospective evaluations of affective episodes*. Journal of Personality and Social Psychology, vol.65, nº1, pp.44-55

de las dos pruebas repetir, la mayoría de los sujetos prefirieron la prueba larga, aunque contenía toda la incomodidad de la prueba más corta y algo más. Esta preferencia estaba evidentemente determinada por la incomodidad al final de la prueba, como si la duración no fuera suficiente y no importara. El descuido de la duración no implica que las personas no aprecien o recuerden cuánto duran sus experiencias, ya que eran bastante conscientes de la duración de su experiencia, pero no le dieron mucho peso a este atributo en sus evaluaciones. El descuido de la duración en las evaluaciones tampoco refleja una visión general de que el tiempo no es un atributo importante de las experiencias. Más bien, el descuido de la duración se considera como un fenómeno de atención: aunque las personas pueden ser conscientes de la duración y considerarla importante en abstracto, parece que lo que más viene a la mente al evaluar los episodios son los momentos más destacados de esos episodios y el afecto asociado con esos momentos. El descuido de la duración podría superarse, se supone, llamando la atención más explícitamente sobre el atributo del tiempo. Este ejemplo tiene una utilidad de aplicación en el marketing de la organización o en la gestión de colas, que pueden tratarse con mayor éxito aplicando este fenómeno. Otros heurísticos que se han ido incorporando a los tres citados, se describen de forma detallada por URRA URBIETA¹¹³ et al. entre los que merece comentar los siguientes.

- Heurístico de disponibilidad: Los juicios de probabilidad sobre un suceso se ven afectados por la información disponible. El uso de este heurístico puede generar juicios basados en información fácilmente disponible en la memoria o a través de fuentes externas y coartar una búsqueda y recolección razonables de información.
- Percepción selectiva: En la aprehensión del contexto exterior, las creencias y esquemas actúan como filtro de la percepción. Las creencias y expectativas pueden sesgar la observación de variables relevante en los problemas.
- Sesgo de retrospectiva: En retrospectiva tendemos a racionalizar los sucesos pasados. Conduce a una sobrestimación de la probabilidad de los acontecimientos pasados que se proyecta y extiende a los acontecimientos futuros.

¹¹³ Urra Urbietta, J. A., Medina Lorza, A., & Acosta Naranjo, A. (2011). *Heurísticos y sesgos cognitivos en la dirección de empresas: un meta-análisis*. Revista Venezolana de Gerencia (RVG), vol.16, n°55, pp. 390-419.

- Exceso de confianza: No se trata de un heurístico sino de un proceso por el cual una familia de sesgos cognitivos genera una confianza falsa o ilusoria en el propio juicio. Los sesgos que conducen al exceso de confianza generan la sobrestimación de las habilidades propias, del conocimiento propio, de las posibilidades de éxito y del grado de control sobre los sucesos y las situaciones.

Como afirma GARCIA-BADELL, frente a problemas complicados, nuestros esfuerzos por actuar como “homo economicus” totalmente racionales son muchas veces insuficientes¹¹⁴ y por ello es normal tratar de reducir la complejidad en nuestra toma de decisiones mediante estos instrumentos de la psicología, para evitar el bloqueo que nos obstaculiza en las coyunturas inciertas. Esta idea de juicios en condiciones de incertidumbre es la que hace que KAHNEMAN y TVERSKY desarrollen sus teorías, destacando el papel de la intuición como aspecto esencial en su investigación basada en los heurísticos.

Otro resultado interesante en la investigación de las limitaciones de la racionalidad perfecta es el efecto aislamiento, “isolation effect”, también conocido como el efecto VON RESTORFF¹¹⁵, que es el nombre del investigador que describió el resultado que se produce cuando, en una serie monótona, un elemento destaca menos provocando que la probabilidad de que se recuerde también disminuye, hecho que se aplica al papel de la memoria, en la psicología clásica, en el estudio del aprendizaje. Dicho de otra forma, en lo que afecta a la percepción racional y sus barreras, el efecto aislamiento muestra que un elemento que difiere de varios objetos similares que se muestran juntos, será más probable que se recuerde que los demás, ya que los elementos con más discordancia de una serie se recuerdan mejor que los elementos semejantes; por ejemplo, si se presentan un conjunto de letras y entre ellas aparece un número, más fácilmente. Este hecho tiene una aplicación importante en el marketing de productos y servicios, a la hora de establecer un perfil de los mismos con características diferenciadoras que les permitan destacar de forma diferenciada.

¹¹⁴ García Badell, G. (2016): *¿Podemos ser "racionales" al comprar una casa? Una visión desde la Economía Conductual*. Cuadernos de estudios empresariales, ISSN 1131-6985, n° 26, pp. 105-123

¹¹⁵Durán Alonso, R. (2018): *¿Cómo afecta la intención de Aprender al Efecto von Restorff? How does the Intention to Learn Affects to von Restorff's Effect?*. Psychologia Latina. Vol. Especial, pp. 105-107

Al plantear los problemas del marco de decisión racional en Economía, MALETTA¹¹⁶ pone el acento en que la forma de presentar alternativas de elección, que se conoce como encuadre o “frame”, como término anglosajón, tiene un papel muy importante sobre la decisión que se toma. Cuando en una cuestión se destaca de forma explícita los aspectos arriesgados de una alternativa, se produce más rechazo que cuando la probabilidad de que se materialice aparece más relativizada; pone un ejemplo que lo explica muy bien. Si a un paciente se le informa sobre una intervención quirúrgica diciéndole que tiene un 75% de probabilidades de sobrevivir a la operación, la intervención es aceptada más frecuentemente, en comparación con los pacientes a quienes se les dice que uno de cada cuatro pacientes no sobrevive, aunque ambas frases representan la misma probabilidad de supervivencia.

Para resumir el papel preponderante de la economía conductual se puede citar a AKERLOF¹¹⁷ cuando afirma “La Teoría general de Keynes fue la principal contribución a la economía conductual antes de nuestra época. En, prácticamente, todas las partes, Keynes le echó la culpa de los fallos del mercado a las propensiones psicológicas (como el consumo) y a las irracionalidades (como la especulación en el mercado de valores). La profesión domó a la economía keynesiana inmediatamente después de su publicación. La domesticaron conforme la fueron traduciendo a las suaves matemáticas de la economía clásica. Pero la economía, al igual que los leones, es salvaje y peligrosa. La economía conductual moderna ha redescubierto el lado salvaje de la conducta macroeconómica. Los economistas conductuales se están convirtiendo en domadores de leones. La misión es tan estimulante desde un punto intelectual como complicada”

2.1.3.- SISTEMA DE INTELIGENCIA EMOCIONAL. GOLEMAN

El tercer eje del marco de referencia, nos remite al modelo de Goleman, que propone un tipo de inteligencia emocional muy distinta al enfoque tradicional, que exige plantearse la necesidad de capacidades distintas a las que en épocas anteriores se habían valorado.

¹¹⁶ Maletta, H. (2010): *La evolución del Homo economicus: problemas del marco de decisión racional en Economía*. Economía Vol. XXXIII, N° 65, pp. 9-68

¹¹⁷ Akerlof, G. (2002): *La macroeconomía conductual y la conducta macroeconómica*. Revista Asturiana de Economía - RAE N° 25 2002, pp. 7-48

En el siglo XIX se plantea la importancia de medir la mente mediante los tests mentales¹¹⁸, que surgieron como herramienta del sistema de educación, para dotar de personal competente a las empresas que estaban teniendo una gran expansión.

En Gran Bretaña, el psicólogo FRANCIS GALTON hizo una importante aportación a la psicología aplicada con los test mentales, que tuvo gran influencia en Estados Unidos, donde JAMES MC KEEN CATTELL desarrolló estos métodos. ALFRED BINET desarrolló también métodos para medir la inteligencia en Francia y WILLIAM STERN lo hizo en Alemania, introduciendo el concepto de cociente, o coeficiente, de inteligencia como un modo cuantitativo de establecer el nivel mental de una persona con respecto a las demás de su edad. Así, este coeficiente permite valorar la capacidad intelectual y cognitiva de la persona para el desempeño racional de las tareas, como son el análisis racional, técnico y del método.

El desarrollo de los tests ha sido enorme y en su evolución siempre ha estado presente el aspecto ético, como indica MUÑIZ 119et al. al destacar que quienes utilizan tests en investigación deben de actuar de forma ética y profesional, ser competentes en el uso de los tests, ser responsables de su uso, y garantizar la seguridad de los materiales utilizados y la confidencialidad de los resultados... La responsabilidad de un profesional cualificado abarca todo el proceso de evaluación, incluyendo la recogida de datos, codificación, análisis, realización de informes y la aplicación de los datos en sus distintas formas.

Con el tiempo, se fueron abordando nuevas concepciones de la inteligencia, al considerar que el enfoque basado exclusivamente en el ámbito de lo racional era insuficiente, ya que hay que tener en cuenta otras consideraciones como apuntan psicólogos como STERNBERG¹²⁰, que adoptan una visión multidimensional de la inteligencia, en la que se distinguen varios tipos de talentos o inteligencias relativamente distintas e interdependientes: la analítica, la práctica y la creativa.

En esta línea, que defiende que hay diversas formas de inteligencia¹²¹, se llega a la conclusión de que los tests sólo miden el tipo de inteligencia racional y ésta no es garantía

¹¹⁸ Leahey, T.H. (2005): "Historia de la psicología". Editorial Pearson Prentice Hall. Pp. 197-200

¹¹⁹ Muñoz J., Hernández, A. y Ponsoda, V. (2015): *Nuevas directrices sobre el uso de los tests: investigación, control de calidad y seguridad*. Papeles del Psicólogo. Vol. 36, nº3, pp. 161-173.

¹²⁰ Sternberg, R.J. (2000). "The concept of intelligence". En R.J. Sternberg Ed., *Handbook of intelligence*, pp. 3-15. Nueva York: Cambridge University Press

¹²¹ Sternberg, R.J., Grigorenko, E.L., y Bundy, D.A. (2001). *The predictive value of IQ*. *Merrill-Palmer Quarterly*, vol.47, nº1, pp. 1-41.

de éxito en la vida ni en el trabajo, por lo que es necesario avanzar en estos conceptos para tener una visión más amplia que explique los factores que son decisivos para que una persona se desenvuelva con buenos logros.

En este contexto, SALOVEY Y MAYER¹²² acuñan en su trabajo el concepto de Inteligencia Emocional, que se define como “la capacidad para supervisar los sentimientos y las emociones de uno/a mismo/a y de los demás, de discriminar entre ellos y de usar esta información para la orientación de la acción y el pensamiento propios”. Otra de las definiciones de Inteligencia emocional¹²³ realizada por MAYER y SALOVEY, es un “conjunto de habilidades que explican las diferencias individuales en el modo de percibir y comprender nuestras emociones. Más formalmente, la inteligencia emocional es la habilidad para percibir, valorar y expresar emociones con exactitud, la habilidad para acceder y/o generar sentimientos que faciliten el pensamiento, para comprender emociones y razonar emocionalmente, y finalmente la habilidad para regular emociones propias y ajenas”.

Estos autores construyeron una serie de escalas para medir la inteligencia emocional, de las que la más reciente es el Test de Inteligencia emocional¹²⁴ (Emotional Intelligence Test) El MSCEIT consta de 8 tareas: dos para medir cada una de las cuatro áreas (dominios de habilidad) de inteligencia emocional que se citan en su trabajo.

- El área 1, Percibir emociones, se mide por medio de (a) rostros, para lo cual se pide a los participantes que identifiquen emociones a partir de rostros y también (b) imágenes, para lo cual se pide identificar las emociones transmitidas por paisajes y dibujos.
- El área 2, Usar las emociones para facilitar el pensamiento, se mide por (c) sensaciones, en la que se pide a los participantes que comparen emociones con estímulos táctiles y sensoriales y (d) facilitación, para lo cual se pide a los participantes que identifiquen las emociones que facilitarían mejor un tipo de pensamiento (por ejemplo planificar una fiesta de cumpleaños).

122 Salovey, P. y Mayer, J.D. (1990). *Emotional intelligence. Imagination, Cognition, and Personality*, nº9, 185-211.

123 Mayer, J.D. y Salovey, P. (1997). *What is emotional intelligence?* En P. Salovey y D. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications*, pp. 3-31. New York: Basic Books.

124 Mayer, J. D. (2005): *La inteligencia emocional. Una breve Sinopsis*. Revista de Psicología y Educación. Vol. 1, nº1, pp. 35-46

- El área 3, Comprender emociones, se mide por medio de (e) cambios, que evalúa la habilidad de una persona para saber en qué circunstancias la intensidad emocional se reduce y se incrementa, y cómo un estado emocional lleva a otro, y (f) mezclas, en la cual se pide a los participantes que identifiquen las emociones que están implicadas en estados afectivos más complejos.
- El área 4, Controlar emociones, se mide por medio de (g) control emocional, que implica presentar a los participantes escenarios hipotéticos y preguntarles cómo mantendrían o cambiarán sus sentimientos y (h) relaciones emocionales, que implica preguntar a los participantes cómo manejan los sentimientos de otros para lograr un resultado deseado

El modelo de BAR-ON, por otra parte,¹²⁵ describe la inteligencia emocional como un conjunto de conocimientos y habilidades en lo emocional y social, que influyen en nuestra capacidad general para afrontar efectivamente las demandas de nuestro medio. Dicha habilidad se basa en la capacidad del individuo de ser consciente, comprender, controlar y expresar sus emociones de manera efectiva. Bar-On utiliza el término “inteligencia emocional y social” para denominar un tipo específico de inteligencia que difiere de la inteligencia cognitiva. El autor define la inteligencia emocional como “un conjunto de habilidades personales, emocionales, sociales y de destrezas que incluyen en nuestra habilidad para adaptarnos y enfrentar las demandas y presiones del medio”. Este modelo contiene diez factores principales y cinco facilitadores de dichos factores. Los diez factores principales son:

1. Autoconsideración: percepción exacta de uno mismo.
2. Autoconocimiento emocional: consciencia y entendimiento de las propias emociones.
3. Asertividad: habilidad para expresar libremente nuestras emociones sin herir los sentimientos de los demás.
4. Empatía: ser consciente y comprender las emociones de los demás.
5. Relaciones interpersonales: habilidad para afrontar adecuadamente las situaciones estresantes.

¹²⁵ Hernández -Vargas, C.I. y Dickinson-Bannack, M. E. (2014): *Importancia de la inteligencia emocional en Medicina*. Investigación en Educación Médica. Vol.3, nº11, pp.155-160

6. Tolerancia al estrés: habilidad para afrontar adecuadamente las situaciones estresantes.
7. Control de impulsos: autodomínio en el control de conductas impulsivas.
8. Evaluación fiable: habilidad para validar los propios pensamientos y sentimientos.
9. Flexibilidad: capacidad de adaptación a condiciones distintas.
10. Resolución de problemas de naturaleza personal y social, de forma eficaz y positiva.

Los cinco facilitadores de los factores en este modelo son:

1. Autoactualización: ser consciente de las propias capacidades y utilizarlas.
2. Independencia: autonomía emocional, autodirección y autocontrol.
3. Responsabilidad social: para comportarse en las relaciones grupales y sociales con los demás y con el entorno.
4. Optimismo: para mantener actitudes positivas, incluso en la adversidad.
5. Felicidad: sentimientos de bienestar subjetivo con la propia vida

A finales del siglo XX el psicólogo Daniel Goleman pone de actualidad las teorías sobre la inteligencia emocional con un libro, “Inteligencia emocional”, que resulta muy asequible para todos los públicos y consigue que las personas y las empresas reflexionen sobre una concepción de la inteligencia humana que no se limita al estudio del papel de lo racional en nuestras vidas, sino que destaca la importancia de la gestión del mundo emocional¹²⁶ y social para lograr triunfar en los ámbitos personal y profesional. Es cierto que existían investigaciones previas de otros autores, aunque las circunstancias de capacidad divulgativa, oportunidad e incluso una predisposición social receptiva a estas teorías, hacen que el éxito de la obra de GOLEMÁN sea impactante.

El concepto inteligencia emocional, según Goleman, se refiere a “la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, y a partir de aquí manejar bien las

¹²⁶ García Fernández-Abascal E. G., García Rodríguez, B. Jiménez Sánchez, M.P. Martín Díaz, M.D., Domínguez Sánchez, F.J. (2010). “Psicología de la Emoción”, Editorial Universitaria Ramón Areces, pp. 71-72

emociones, tanto a nivel exclusivamente individual, como en nuestras relaciones con los demás”. La mente emocional, afirma Goleman,¹²⁷ es mucho más veloz que la mente racional y, desde el punto de vista evolutivo, los organismos que se detienen demasiado a reflexionar tienen menos probabilidades de transmitir sus genes a sus descendientes. La gran ventaja de la mente emocional es que puede captar una realidad emocional haciendo juicios inmediatos y funciona como una especie de radar que nos alerta de la proximidad de un peligro. Si nuestros pasados evolutivos hubieran esperado a que la mente racional llevara cabo algunos juicios sobre decisiones vitales, concluye, no solo nos habiéramos equivocado, sino que probablemente no habiéramos sobrevivido.

Goleman focaliza su estudio en el análisis de las competencias emocionales, que son las capacidades que tiene una persona para expresar sus propias emociones con total libertad. Una competencia emocional, normalmente va a resultar, en alguna medida, algo congénito, aunque se puede aprender y desarrollar con el estudio y la práctica habitual de la misma, en las distintas esferas de la vida.

Las competencias emocionales¹²⁸, según el enfoque de Goleman se resumen, de forma esquemática, en las siguientes:

A. COMPETENCIAS PERSONALES. Estas competencias son las que determinan el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos.

1. Conciencia de uno mismo: es la conciencia de nuestros propios estados internos, recursos e intuiciones. Las capacidades que incluye esta competencia son:
 - Conciencia emocional, que implica reconocer las propias emociones y sus efectos.
 - Valoración adecuada de uno mismo, que se refiere a conocer las propias fortalezas y debilidades.
 - Confianza en uno mismo, que es la seguridad en la valoración que hacemos sobre nosotros mismos y sobre nuestras capacidades.
2. Autorregulación: es el control de nuestros estados, impulsos y recursos internos. Las capacidades propias de la autorregulación son las siguientes:

¹²⁷ Goleman, D. (1996): “La inteligencia emocional”. Editorial Kairós, pp. 477-478

¹²⁸ Goleman, D. (1999): “La práctica de la inteligencia emocional”. Editorial Kairós, pp. 46-52

- Autocontrol, que es la capacidad de manejar adecuadamente las emociones y los impulsos conflictivos.
 - Confiabilidad que supone la fidelidad al criterio de sinceridad e integridad.
 - Integridad, que se refiere a asumir la responsabilidad de nuestra actuación personal.
 - Adaptabilidad, que implica la flexibilidad para afrontar los cambios.
 - Innovación, que comporta sentirse cómodo y abierto ante las nuevas ideas, enfoques e información.
3. Motivación: es el conjunto de tendencias emocionales que guían o facilitan el logro de nuestros objetivos. La motivación incluye las siguientes subcompetencias:
- Motivación de logro, es decir esforzarse por mejorar o satisfacer un determinado criterio de excelencia.
 - Compromiso que se refiere a secundar los objetivos de un grupo u organización.
 - Iniciativa, que es la prontitud para actuar cuando se presenta la ocasión.
 - Optimismo que entraña la persistencia en la consecución de los objetivos a pesar de los obstáculos y los contratiempos.
- B. COMPETENCIAS SOCIALES: Estas competencias son las que determinan el modo en que nos relacionamos con las demás personas
4. Empatía: es la conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones ajenas que somos capaces de comprender poniéndonos en su lugar. La empatía incluye:
- Comprensión de los demás, que implica tener la capacidad de captar los sentimientos y los puntos de vistas de otras personas interesadas activamente por las cosas que le preocupan.
 - Orientación hacia el servicio, es decir anticiparse, reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes.
 - Aprovechamiento de la diversidad, que comporta aprovechar las oportunidades que nos brindan diferentes tipos de personajes.
 - Conciencia política, que es la capacidad de darse cuenta de las corrientes emocionales y de las relaciones de poder que se dan en un grupo.

5. Habilidades sociales: constituyen la capacidad para inducir respuestas deseables en los demás. Las capacidades de la competencia de habilidades sociales son:
- Influencia, que implica utilizar tácticas de persuasión eficaces.
 - Comunicación, que consiste en emitir mensajes claros y convincentes.
 - Liderazgo, para inspirar y dirigir a grupos y personas.
 - Catalización del cambio, que significa iniciar o dirigir los cambios.
 - Resolución de conflictos, que es la capacidad de negociar y resolver conflictos.
 - Colaboración y cooperación, que conlleva ser capaces de trabajar con los demás en la consecución de una meta común
 - Habilidades de equipo, para ser capaces de crear la sinergia grupal en la consecución de metas colectivas

FIGURA N°16: COMPETENCIAS EMOCIONALES DE GOLEMAN

| | |
|---|---|
| <p>1.- CONCIENCIA DE UNO MISMO</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conciencia emocional ▪ Autovaloración adecuada ▪ Confianza en uno mismo <p>2.- AUTORREGULACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Autocontrol ▪ Confiabilidad ▪ Integridad ▪ Adaptabilidad ▪ Innovación <p>3.- MOTIVACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Motivación de logro ▪ Compromiso ▪ Optimismo | <p>4.- EMPATÍA</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Comprensión de los demás ▪ Orientación hacia el servicio ▪ Aprovechar la diversidad ▪ Conciencia política <p>5.- HABILIDADES SOCIALES</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Influencia ▪ Comunicación ▪ Liderazgo ▪ Catalización del cambio ▪ Resolución de conflictos ▪ Colaboración y cooperación ▪ Habilidades de equipo |
|---|---|

FUENTE: GOLEMAN (1999)

2.1.4.- SISTEMA DE CONTROL Y GESTIÓN DE RIESGOS. MODELO ERM/COSO

El estudio del riesgo emocional como objetivo esencial de esta tesis, se aborda desde la visión de control interno que ofrece la metodología COSO, que lo define como un “proceso¹²⁹ efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos”.

El control interno, según COSO, se estudia en función de cinco componentes interrelacionados, que se comentan a continuación.

1. Entorno de control: es la base del resto de los componentes y está determinado por la plantilla de la empresa, asumiendo que la persona es el eje del control interno de cualquier corporación. Es el componente que influye en la toma de conciencia de los empleados en relación a este proceso, aportando estructura y método. El entorno de control se ve influido por los siguientes factores: la ética y la integridad, la competencia profesional, la existencia de un comité de auditoría, la filosofía y el estilo de dirección, la estructura organizativa, la autoridad, la responsabilidad y la política de recursos humanos.
2. Evaluación de riesgos: es la parte del control interno en la que se identifican y analizan los riesgos que atañen a las actividades de la empresa para determinar su futura gestión. En versiones actualizadas, este modelo pasa a estudiarse analizando ocho componentes, aunque en realidad, en el modelo inicial la evaluación de riesgos incluye cuatro subcomponentes que son los que se desarrollan como nuevos componentes en las versiones actualizadas que constan de ocho componentes. Los subcomponentes a los que se hace referencia son los siguientes:
 - Establecimiento de objetivos de la organización: cada uno conlleva algún tipo de riesgo y todos deben estar alineados con la misión y la visión

¹²⁹ Coopers & Lybrand (1997):” Los nuevos conceptos del control interno (COSO)”. Pp. 15-22. Editorial Díaz de Santos.

- Identificación de acontecimientos: es preciso identificar los eventos que pueden afectar los objetivos de la compañía, para abordarlos y prevenirlos de la mejor forma posible.
- Evaluación de riesgos propiamente dicha: consiste en el análisis de riesgos potenciales, estimando la probabilidad e impacto de que se produzcan.
- Respuestas al riesgo: esta fase de la valoración del riesgo consiste en fijar y valorar posibles respuestas ante potenciales amenazas.

Los factores relacionados con la evaluación de riesgos son, entre otros, 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...

3. Actividades de control: son el conjunto de políticas que aseguran el cumplimiento de las medidas preventivas, en función de los objetivos que han de cumplirse. Esto implica tener en cuenta los siguientes factores relacionados: análisis de la dirección, proceso de información, controles físicos, indicadores de rendimiento, segregación de funciones...
4. Información y comunicación: este componente se refiere a las acciones orientadas a facilitar la información necesaria a los individuos de la corporación, con la finalidad de velar por el adecuado cumplimiento de los objetivos. 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 entidad. La información debe ser completa, correcta y oportuna, transmitiendo datos relativos al cumplimiento de objetivos a todo el personal, contando siempre con el apoyo de los mandos superiores. La comunicación exige que haya líneas eficaces dentro de la organización, y que el Consejo de Administración y la Dirección estén sensibilizados sobre la importancia del control interno.
5. Supervisión y seguimiento: este componente, que es la cúspide de la pirámide, se refiere a las actividades de revisión precisas para comprobar el

funcionamiento del proceso y de las personas implicadas en cada aspecto del mismo.

El modelo de control interno COSO se puede representar con una pirámide cuya base, que es lo que soporta toda la estructura, es el entorno de control, también denominado ambiente de control de la organización.

La metodología ERM (Enterprise Risk Management) que en español corresponde al término de Gestión Integral de Riesgos, que incluye el diseño e implementación de enfoques de gestión de riesgos efectivos en toda la empresa, se presenta en el documento, emitido por COSO, el Marco Integrado de Gestión de Riesgos Empresariales¹³⁰ en 2004. Este marco define los componentes esenciales de la gestión de riesgos empresariales, analiza los principios clave de ERM y conceptos, sugiere un lenguaje ERM común y proporciona una dirección y orientación claras para la gestión de riesgos empresariales.

FIGURA N°17: PIRAMIDE DE CONTROL



FUENTE: INFORME COSO

¹³⁰ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2004): *Gestión de riesgos corporativos. Marco Integrado. Técnicas de aplicación*. Pp. 1-125. Copyright 2005 de la versión española: PricewaterhouseCoopers

La guía presenta un enfoque empresarial para la gestión de riesgos, así como conceptos tales como: apetito al riesgo, tolerancia al riesgo...Este marco lo utilizan ahora organizaciones de todo el mundo para diseñar e implementar procesos de ERM efectivos.

En esta metodología de control interno se asume que el objetivo de la organización, ya sea pública o privada, ha de ser siempre generar valor para sus grupos de interés y, para ello, también se asume que la decisión en los entornos de incertidumbre implica la existencia de amenazas, que se hacen más patentes en función de las debilidades de la entidad, así como oportunidades que se derivan de las fortalezas de la misma.

La gestión de los riesgos corporativos se integra con la estrategia y el desempeño, adaptándose a las diferentes estructuras operativas de forma que aporta a la organización¹³¹ cualidades en aspectos como los siguientes:

- Una mayor comprensión del valor de la gestión de riesgos empresariales, al establecer y llevar a cabo la estrategia.
- Una mejora de la alineación entre el rendimiento y la gestión de riesgos empresariales, para mejorar el establecimiento de objetivos de desempeño y comprensión del impacto del riesgo en el desempeño.
- Adaptación a las expectativas de gobernanza y supervisión.
- Reconocimiento de la globalización de los mercados y operaciones, así como de la necesidad de aplicar un sistema común, aunque adaptado en función del enfoque de los distintos países
- Presentación de nuevas formas de ver el riesgo, para establecer y lograr objetivos en el contexto de una mayor complejidad empresarial.
- Ampliación de los informes para abordar las expectativas de una mayor transparencia de las partes interesadas.

¹³¹ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2017): *Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance*. Pp. 1-16.
<https://www.coso.org/Shared%20Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>

- Acomodación a las tecnologías en evolución y la proliferación de datos y análisis para respaldar la toma de decisiones.
- Establecimiento de definiciones, componentes y principios básicos para todos los niveles de gestión involucrados en el diseño, implementación y realización de prácticas de gestión de riesgos empresariales.

Tras haber definido los ejes que determinan el sistema de gestión emocional de la organización, en el que confluyen los tres sistemas explicados, economía conductual, inteligencia emocional y control/gestión de riesgos, procede definir las hipótesis de la investigación, así como las herramientas metodológicas.

2.2. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

El riesgo emocional se podría definir como las consecuencias adversas que los individuos o las empresas, así como todo tipo de entidades, pueden experimentar, en el ámbito de la gestión emocional de la organización, como resultado de algún acontecimiento o circunstancia cuya contingencia puede afectar al cumplimiento de los objetivos grupales. Distinguiremos entre riesgos individuales, que afectan de forma distinta a cada miembro de la organización, aunque con repercusión en ésta, y riesgos organizacionales, que son los inherentes a cada tipo de entidad.

El término gestión emocional o gestión de las emociones, que se usa con frecuencia en esta investigación, se refiere a la adecuada aplicación de la inteligencia emocional a la organización, tanto en el sector público como en el sector privado.

La investigación se centrará fundamentalmente en los siguientes riesgos emocionales:

1. **PROBLEMAS PSICOSOCIALES:** Según la OIT son aquellas características de las condiciones de trabajo que afectan a la salud de las personas a través de mecanismos psicológicos y fisiológicos
2. **TEMOR:** Emoción producida por un peligro presente e inminente, cuya amenaza genera efectos negativos en las personas y en el conjunto de la organización.
3. **TOXICIDAD:** Ambiente destructivo y dañino de la organización que deteriora el cumplimiento de los objetivos y de los resultados previstos.
4. **INEPTITUD/INCOMPETENCIA:** Ausencia de competencia profesional que puede provocar daños por ignorancia, torpeza o negligencia.

5. INCOMUNICACIÓN: Aislamiento y retraimiento en el personal de la organización que dificulta la transmisión de mensajes internos y externos en la organización
6. REPUTACIÓN: Agregado de las opiniones, percepciones y expectativas de los grupos de interés (clientes, empleados, proveedores, bancos...) tienen sobre la organización.

La razón por la que se seleccionan estos seis tipos de riesgos emocionales es por su íntima relación con los componentes esenciales del ENTORNO DE CONTROL DE LA ORGANIZACIÓN desde la perspectiva COSO y están vinculados muy directamente a la necesidad de un entorno de control adecuado como base de todo el proceso. Como se observa en la figura número 18 , el entorno de control de la entidad debe ser objeto de atención del Consejo de administración de la empresa, o del órgano de mayor nivel en cualquier otro tipo de entidad y por lo tanto ha de vigilar que existe un adecuado compromiso en relación a los elementos que integran dicho entorno de control interno, a saber: la integridad y los valores éticos, el compromiso de competencia, la filosofía de la dirección, la estructura organizativa, la autoridad/responsabilidad y, finalmente, las políticas de Recursos Humanos. Por otra parte, el personal de la organización, que es el que determina esta base del control interno, se ve afectado por las emociones básicas del ser humano (sorpresa, asco, miedo, alegría, tristeza, ira, hostilidad, humor, felicidad, amor) y por las emociones secundarias, que son fruto de la socialización (culpa, vergüenza, orgullo). Esta incidencia de las emociones es la causa de que se puedan producir incidencias en el buen cumplimiento de los aspectos que se han señalado como elementos del entorno de control, que llegan a constituir riesgos emocionales que pueden afectar al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

FIGURA N°18: ENTORNO DE CONTROL Y RIESGOS EMOCIONALES

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

No obstante, la relación de riesgos emocionales que pueden provocar perturbaciones en la organización no se limita a los que son objeto de este estudio, ya que cada entidad podrá determinar aquellos que considere de interés y atención especial, en función de sus peculiaridades, aunque sí que es posible afirmar (como se verificará más adelante al contrastar las hipótesis) que estos seis elementos son riesgos básicos que deberían ser objeto de seguimiento en cualquier entidad, ya sea empresa privada o entidad del sector público.

2.2.1.- DEFINICIÓN DE LAS HIPÓTESIS DEL MODELO

Las hipótesis que se plantean en esta tesis y que posteriormente se someten a validación por expertos, conforme a la metodología que se expone en este capítulo, son éstas:

- **Las emociones sociales afectan a determinados riesgos de la organización que denominamos riesgos emocionales**
- **Los riesgos emocionales afectan a los costes de la organización.**
- **Los riesgos emocionales afectan a los objetivos de la organización.**
- **Es posible medir el nivel de riesgo emocional de la organización**

En el modelo es posible definir conceptual y operacionalmente las variables del estudio, en sus aspectos cualitativos y cuantitativos, acreditando que gozan de estas características: son concretas, sencillas y medibles.

De acuerdo con los requisitos que exige la metodología de la investigación¹³² las características de nuestra hipótesis y las variables seleccionadas cumplen con los requisitos que exige la metodología científica de una investigación:

- Las hipótesis se refieren a una situación real en la que se contemplan ciertas variables relacionadas con aspectos psicológicos y económicos en la organización, que son susceptibles de observación.
- Las hipótesis ofrecen respuestas que pueden ser corroboradas a las cuestiones planteadas en los objetivos de la investigación.
- Las hipótesis son conceptualmente claras, fácilmente comprensibles y los conceptos empleados excluyen toda ambigüedad.
- Las hipótesis son susceptibles de verificación mediante el empleo de técnicas asequibles, que permiten contrastarlas con la realidad
- Las variables del modelo cumplen con las exigencias de ser comprensibles, precisas y concretas, adecuadas para ser tratadas en el análisis estadístico que se realice
- La relación entre las variables es clara y verosímil, es decir, lógica.
- Los términos y variables de la hipótesis, así como la relación planteada entre ellos son observables y medibles (incluso en los aspectos cualitativos que se pueden traducir a escalas cuantitativas) y tienen referentes teóricos y empíricos, en la realidad del sector público, algo que es fácilmente comprobable ante el creciente interés que suscita la metodología COSO y la aplicación de la inteligencia emocional.
- Es posible establecer asociaciones y correlaciones entre las variables.

2.2.2.-VARIABLES DEL MODELO:

Este es un diseño de investigación correlacional, en el que se mide una relación entre dos variables sin que el investigador controle ninguna de ellas.

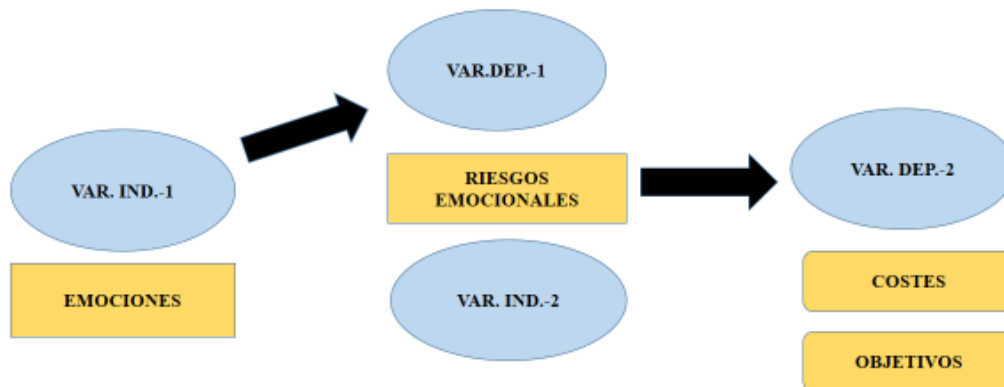
¹³² Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., Baptista Lucio, P. (2004): “Metodología de la investigación” Pg. 116. McGraw-Hill Interamericana México.

El estudio en la verificación de las hipótesis se realiza partiendo de que las variables que se han de estudiar e interrelacionar son: Las emociones, los riesgos emocionales, los objetivos de la organización y los costes derivados.

- Las emociones son variables independientes en todo el estudio
- Los riesgos emocionales son, en un primer nivel, variables dependientes de las emociones, pero en un segundo nivel son variables independientes que influyen en los objetivos y en los costes de la organización.
- Los objetivos y los costes emocionales son las variables dependientes de los riesgos emocionales.

En la figura número 19 se representa de forma gráfica la interrelación entre los distintos tipos de variables que conforman las hipótesis que se proponen y que se someten al criterio de validación que se explica más adelante, mediante la técnica Delphi que se realiza con un panel de expertos.

FIGURA N°19: VARIABLES DEL MODELO DE INVESTIGACIÓN



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

2.2.3.-PROPUESTA DE UN NUEVO MODELO INTEGRAL, IMPLEMENTABLE Y MEDIBLE

La cuarta hipótesis de la tesis establece que los riesgos emocionales pueden medirse, porque no estamos tratando de un constructo que se refiere sólo al mundo de lo abstracto, sino que se trata de una construcción que se convierte en herramienta empírica. Esto nos lleva a plantear la propuesta de desplegar un modelo de riesgo emocional, que llamaremos modelo REM, para el estudio y evaluación de este tipo de riesgo, que se caracteriza por ser integral, implementable y medible.

- Integral. Es un modelo integral porque aborda diferentes perspectivas del conocimiento, fusionando las teorías de control interno COSO con la inteligencia emocional de Goleman, que en nuestro marco de referencia se inserta en el ámbito de la economía conductual.
- Implementable. Es un modelo implementable porque, se contempla desde la perspectiva empírica y práctica, además de la perspectiva académica, con idea de llevar a cabo su aplicación en la gestión del sector público y privado. Es posible, con este modelo, optimizar la evaluación de riesgos de una organización, determinando la influencia del factor emocional en el control interno de la organización, en el cumplimiento de los objetivos y en los costes potenciales en los que se puede incurrir como consecuencia de determinados riesgos emocionales.
- Medible. Es un modelo medible porque se definen los parámetros necesarios, que se abordan en el capítulo correspondiente, para determinar en términos cuantitativos la magnitud del riesgo, de forma que se puedan establecer niveles de riesgo emocional que permitan la comparación en el tiempo, así como el seguimiento de los niveles establecidos.

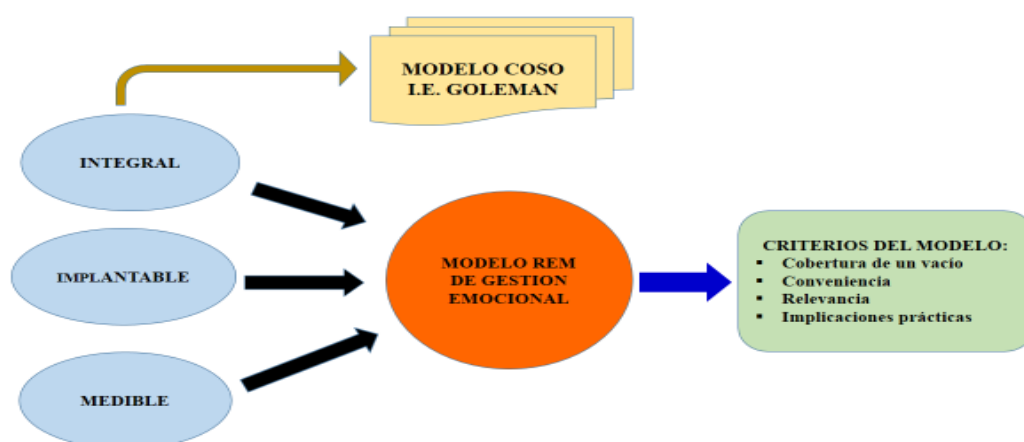
Al realizar la propuesta del modelo se tienen en cuenta los criterios que permiten reflexionar sobre la utilidad del mismo, tanto desde el punto de vista científico como práctico en su aplicación a la gestión empresarial, que se requiere en un estudio de estas características. Nos referimos a los siguientes aspectos

- a) Cobertura de un vacío en el conocimiento. El interés por fusionar dos modelos teóricos, que están desarrollados en el mundo académico y que además se han implantado en el mundo empresarial, se debe al convencimiento de que una propuesta de estas características enriquece el trabajo anterior, a la vez que

aporta un nuevo campo de estudio que surge de la integración de la inteligencia emocional en el análisis de riesgos.

- b) Conveniencia.** Los dos modelos, que tienen como ejes fundamentales un elemento común, que es la persona, que no sólo es el objeto de estudio de la psicología y de la inteligencia emocional de GOLEMAN, ya que es también componente esencial del sistema de control interno, en el modelo COSO, tal como se pone de manifiesto de forma gráfica al representar el entorno de control como base de la pirámide de control.
- c) Relevancia.** La relevancia del modelo que se estudia procede del hecho de que las dos teorías básicas que lo sustentan presentan por si solas la preeminencia suficiente, en el mundo académico y empresarial, para ser objeto de atención. El objeto de la tesis es dar un paso más en el estudio de estos modelos aportándole el enfoque integrador que se ha propuesto.
- d) Implicaciones prácticas.** Las implicaciones prácticas se ponen de manifiesto en que la gestión de control interno de la empresa se completa con la perspectiva de la gestión emocional, con un enfoque que no se había considerado hasta el momento, pero que es necesario valorar teniendo en cuenta el enorme impacto de la gestión emocional en cualquier tipo de organización, en este caso concreto en el ámbito del control interno y la gestión de riesgos.

FIGURANº20: PROPUESTA DEL MODELO REM



FUENTE: ELABORACION PROPIA

En la figura anterior se presenta un esquema gráfico del model de riesgo emocional (de forma abreviada se designará MODELO REM) que se presenta en la tesis.

No parece que sea necesario exponer argumentos sobre el papel preponderante del modelo COSO en el estudio del control interno y la auditoría, pero sí parece conveniente resaltar el papel de la investigación de la inteligencia emocional en España. Se puede citar, por ejemplo, el artículo de FERNÁNDEZ-BERROCAL Y EXTREMERA¹³³ que, con motivo de un número especial de la revista *Ansiedad y Estrés* se publicó en 2006, con la contribución de prestigiosos científicos sociales, con diferentes líneas de investigación, que colaboran en dicho artículo evaluando importantes aspectos teóricos y empíricos del constructo.

En el ámbito de la aplicación práctica, que complementa y fortalece los trabajos a nivel académico sobre el papel de la inteligencia emocional, se presentan iniciativas dignas de mención, como el trabajo de la Fundación San Prudencio¹³⁴, que en noviembre de 2021 celebró un congreso sobre salud emocional y ciberpsicología, o la iniciativa de Mahou San Miguel de poner en marcha su nueva Área de Felicidad¹³⁵, con la voluntad de poner a los profesionales en el centro de su estrategia, reforzando su motivación, optimismo y capacidad de innovación. En sus propias palabras, la empresa pretende “promover la felicidad en el trabajo y dar respuesta a las necesidades de nuestros profesionales es una de nuestras mayores preocupaciones y compromisos. Seguiremos desarrollando las iniciativas necesarias para que el lugar de trabajo refleje el espíritu de entusiasmo que guía a los trabajadores de la compañía en su día a día”.

2.3.- HERRAMIENTAS METODOLÓGICAS

2.3.1.- METODO DELPHI

El método Delphi es una técnica de recogida de información que permite obtener la opinión de un grupo de expertos¹³⁶ a través de preguntas que se les hace de forma repetitiva, en varias rondas, para obtener de forma consensuada una respuesta.

¹³³ Fernández-Berrocal, P. y Extremera, N. (2006): *La investigación de la inteligencia emocional en España*. Revista *Ansiedad y Estrés*, 2006, vol.12, nº2-3, pp.139-153

¹³⁴ Fundación San Prudencio (2021): *Ponencias del Congreso sobre salud emocional y ciberpsicología*. <https://www.lafundacion.com/noticias/ponencias-congreso-salud-emocional/>

¹³⁵ Mahou San Miguel (2018): *Notas de Prensa. Mahou San Miguel pone en marcha su área de felicidad*. <https://www.mahou-sanmiguel.com/es-es/sala-de-prensa/notas-de-prensa/mahou-san-miguel-pone-en-marcha-su-area-de-felicidad>

¹³⁶ Reguant-Alvarez, M. y Torrado-Fonseca, M. (2016): *El método Delphi*. Revista *d'innovació i recerca en educació*. Vol. 9, nº1, pp. 87-102

Es una herramienta de carácter cualitativo, aunque las respuestas de cada fase se expresan de forma cuantitativa mediante escalas numéricas que permiten establecer valoraciones de las diferentes alternativas que se proponen.

Este método es muy útil en procesos de investigación para obtener respuestas de un grupo de personas especializadas en una materia, con un grado razonable de unanimidad que permite aceptar los resultados con una validez moderada, por la existencia de varias fases en el procedimiento que se explicarán a continuación. Además, es un método que sirve para realizar predicciones y estimaciones de riesgos cuando no existen suficientes datos objetivos, como resulta en la investigación que se aborda en esta tesis.

El nombre del método hace referencia a Delfos¹³⁷, donde los griegos habían levantado un templo al dios Apolo y existía uno de los principales oráculos de la Antigua Grecia, al que se le hacían preguntas sobre cuestiones tanto de materias políticas y públicas como de asuntos privados que interesaban a la ciudadanía. En la búsqueda de consejos y recomendaciones se llegaba a plantear la sanción divina a las decisiones políticas de las ciudades: ratificaba leyes e incluso constituciones, aprobaba la fundación de nuevas ciudades y de colonias, aconsejaba empresas bélicas o las censuraba.

Así, la herramienta Delphi realiza preguntas, como se le hacía al oráculo de Delfos en la búsqueda de respuestas actuales porque, como afirma ACQUATELLA,¹³⁸ “hoy en día la predicción del futuro continúa intrigando a cada ser humano. Los métodos han cambiado. En Delfos las respuestas se obtenían por un fenómeno natural único, que permitió a los griegos comunicarse con sus dioses. Hoy usamos el raciocinio y el conocimiento científico... Los economistas intentan predecir las bondades o ruinas de los pueblos. Los políticos incansablemente escudriñan sus expectativas futuras. A los médicos se les consultan sobre el futuro de los pacientes, y se nos piden opiniones a menudo rozando lo oracular.”

El método Delphi se ha empleado en diversos campos de investigación¹³⁹, como son Defensa, Educación, Salud, Negocios y, como en este trabajo, estudios de Psicología y Sociología. Fue creado en Santa Mónica, Estados Unidos, para investigar el impacto de la tecnología en la guerra, en el año 1951 con un enfoque de tipo predictivo como sugiere

¹³⁷ Mireia Movellán, L. (2017): *Delfos, el oráculo del dios Apolo*. Historia. National Geographic.

https://historia.nationalgeographic.com.es/a/delfos-oraculo-dios-apollo_7276

¹³⁸ Acquatella, H. (2006). *La predicción del futuro: desde el oráculo de Delfos hasta la medicina actual*. Gaceta Médica de Caracas, Vol. 114, nº2, pp.150-156.

¹³⁹ García Valdés, M. y Suárez Marín, M. (2013): *El método Delphi para la consulta a expertos en la investigación científica*. Revista Cubana de salud Pública, vol. 39, nº2, pp. 253-267

la referencia a Delfos, antigua ciudad griega al que los ciudadanos acudían para consultar sobre cuestiones que les preocupan. Las características, según GARCIA VALDES, o principios fundamentales de esta metodología son los siguientes

- Proceso iterativo, ya que implica la realización de sucesivas rondas en las que se recogen las opiniones de los intervinientes
- Retroalimentación, mediante la que los participantes reciben las valoraciones de todos los demás para revisar su opinión con base en los criterios de los demás
- Anonimato en el tratamiento de las respuestas individuales, aspecto que se considera esencial para evitar el protagonismo de un líder de opinión
- Objetivo de construir un consenso, es decir un acuerdo de grupo a partir del tratamiento estadístico de la información obtenida de las diferentes valoraciones individuales iniciales y modificadas por medio de la participación en rondas

En cuanto al número de expertos, el método Delphi no se determina de forma taxativa un prototipo que sea representativo de una población determinada, porque la metodología no define normas específicas respecto al número de participantes. Por ello, LÓPEZ GÓMEZ¹⁴⁰ presenta un trabajo en el que, ante esta aparente indefinición, realiza una revisión del método y ofrece algunas propuestas en torno al número deseable de expertos del panel.

En los inicios del método la posición que fue defendida por algunos autores estudiosos de este instrumento era que cuantos más expertos mayor será la fiabilidad del estudio. Con la utilización del método se ha tratado de determinar cuál sería el número óptimo de expertos, sin llegar a resultados concluyentes que fueran útiles para todas las aplicaciones y usos del Delphi. Algunas de las opiniones recogidas en esta revisión son las siguientes:

- Powell¹⁴¹ considera que el número de expertos podrá variar atendiendo a dos criterios: de una parte, el tipo de problema de investigación y, de otra parte, los recursos a disposición de los investigadores. En efecto, el tamaño del panel depende del objeto y los objetivos que se pretendan alcanzar y de los recursos disponibles, dado que las muestras grandes

¹⁴⁰ López Gómez, E. (2018): *El método Delphi en la investigación actual en educación: Una revisión teórica y metodológica*. Educación XXI, vol. 21, nº 1, pp. 17-4

¹⁴¹ Powell, C. (2003). *The Delphi technique: Myths and realities*. Journal of Advanced Nursing, vol. 41, nº4, pp. 376-382.

implican mayor complejidad en su desarrollo y un mayor coste en términos de recursos.

- SKULMOSKI, considera que un grupo homogéneo necesita una muestra más bien pequeña¹⁴², de entre diez y quince expertos
- GORDON¹⁴³ propone un número algo mayor, que cifra entre quince y treinta y cinco participantes.
- LUDWIG¹⁴⁴ considera que la mayoría de los estudios Delphi han utilizado entre quince y veinte expertos.

Un aspecto a tener en cuenta para fijar un número razonable es la calidad del panel, que es algo que también dependerá de la cualificación y conocimientos de los participantes, por lo que la investigación desarrollada y la experiencia profesional avalan la calidad del colectivo de expertos que conforman el panel, al margen del número de participantes. En cualquier caso, las opiniones citadas permiten concluir que, en un grupo competente, se puede considerar aceptable el número de 15 expertos, que es el que se presentará más adelante en el estudio empírico que se utiliza en la tesis para validar las hipótesis.

Las fases¹⁴⁵ que han de abordarse, en las que coinciden la mayoría de autores aunque el formato tenga algunas diferencias, se estructura en una agrupación de tres hitos esenciales en el proceso: la preparación del trabajo, la consulta a los expertos y los resultados del consenso.

¹⁴²Skulmoski, G. J., Hartman, F. T., & Krahn, J. (2007). *The Delphi method for graduate research*. Journal of Information Technology Education, vol.6, nº1, pp. 1-21.

¹⁴³ Gordon, T. J. (1994): *The delphi method*. Futures research methodology, vol. 2, nº3, pp. 1-30.

¹⁴⁴ Ludwig, B. (1997). *Predicting the future: Have you considered using the Delphi methodology*. Journal of extension, vol.35, nº5, pp. 1-4.

¹⁴⁵ Varela Ruiz, M., Díaz Bravo, L. y García Durán, R. (2012). *Descripción y usos del método Delphi en investigaciones del área de la salud*. Investigación en Educación Médica, vol.1, nº2, pp. 90-95.

FIGURA N°21: FASES DEL MÉTODO DELPHI

FUENTE: GARCÍA VALDÉS Y SUÁREZ MARÍN

De acuerdo con lo expuesto, se despliegan las tres fases del proceso:

1. **FASE DE PREPARACIÓN:** Esta primera fase incluye la definición del problema, la selección de los expertos y la preparación del instrumento determinando los cuestionarios y la vía de consulta.
 - a) La formulación del problema es una etapa fundamental en la realización de un Delphi¹⁴⁶ para los resultados del estudio, lo que exige explicar bien el objetivo del trabajo y diseñar un cuestionario con preguntas precisas y cuantificables
 - b) La selección de expertos que componen el grupo de trabajo, que se denomina panel, se hará en función de su profesión, de su formación y de su experiencia en la materia que se trate. El número de expertos, según se ha expuesto, es variable según los investigadores, aunque la experiencia dice que el incremento de su número en los resultados tiende a ser pequeño y el mayor costo del proceso no compensa la mejora. Por lo indicado, se puede aceptar el número de quince expertos.

¹⁴⁶ Astigarraga, E. (2003): *El método Delphi*. San Sebastián: Universidad de Deusto. Pp. 1-14

- c) Esta fase concluirá con la elaboración y lanzamiento de cuestionarios, decidiendo la vía de consulta más adecuada, siendo la presencial la más recomendable, aunque se puede combinar con la realización de rondas mediante correo electrónico o alguna herramienta informática on line.

2. FASE DE CONSULTA

- d) En esta fase, se realizan rondas de consultas en las que se recoge la opinión de los expertos hasta obtener un consenso razonable en relación al objeto de la investigación. La primera ronda es el primer contacto con los expertos y en ella debe hacerse una explicación sobre el objeto de la investigación, la metodología que se va a usar y las características de los cuestionarios, así como cualquier información sobre el tema evaluar que se considere oportuno
- e) En el análisis de los datos y su procesamiento estadístico en cada una de las rondas, los expertos van recibiendo los resultados de los análisis de la anterior consulta y se le pide que revisen las valoraciones, teniendo en cuenta las opiniones del resto y siendo conscientes de que pueden elegir entre modificar su respuesta o conservar la opinión inicial. El tratamiento estadístico de la información se va realizando al final de cada ronda, incluyendo los valores de la media de las respuestas de cada cuestión, así como la dispersión mediante el cálculo de la desviación típica.
- f) La retroalimentación del proceso se realiza a partir de los datos estadísticos que se han facilitado, que permite que los expertos puedan valorar la coherencia de la información y la conveniencia o no de revisar sus opiniones, siendo libres para decidir si mantienen sus valoraciones iniciales o las modifican en cada nueva ronda.

3. FASE DE CONSENSO

- g) La fase de consenso es el objetivo final de esta metodología y es lo que permitirá llegar a un acuerdo del grupo para realizar un informe final con los resultados del tratamiento estadístico para estimar el grado de validez de la información. El uso de la media y la desviación típica

ofrece sencillez para disponer de una información valiosa que sirve para llegar a un consenso final de las valoraciones

- h) El cierre de este procedimiento se logra con la elaboración del informe de resultados que es el documento que el investigador puede utilizar para dar soporte al producto de su investigación.

2.3.2.- EL CUESTIONARIO Y LA MEDICION CON ESCALA LIKERT

Como ya se ha indicado, el método Delphi es un instrumento de tipo cualitativo, pero requiere la traducción de las opiniones a parámetros de tipo cuantitativo que permitan obtener conclusiones susceptibles de valoración. Para ello, es esencial la adecuada preparación del cuestionario en el que “las preguntas deben ser¹⁴⁷ concretas y precisas, de manera que se evite toda ambigüedad de su interpretación; además, el cuestionario no deberá ser demasiado largo y se debe procurar reemplazar los términos vagos por otros más definidos y precisos en la medición”.

En la primera sesión es habitual plantear una puesta en común en la que, previamente a la cumplimentación del cuestionario, se establezca un diálogo con información general y preguntas abiertas, que puedan propiciar las iniciativas personales que favorecerán la discusión de los temas a tratar.

También es conveniente presentar una encuesta de prueba entre miembros expertos en esta metodología para validar el cuestionario y confiar en que es adecuado y sirve para el propósito de la investigación. Tras esta validación, debe ponerse a disposición de los expertos participantes un memorándum explicativo sobre el trabajo de investigación que se realiza, explicando de forma concisa la metodología Delphi (aunque se hará también de forma verbal en la reunión inicial) así como explicaciones y aclaraciones detalladas sobre los conceptos utilizados en la encuesta y sobre cualquier aspecto del cuestionario. Aunque es muy conveniente una primera sesión presencial, las rondas siguientes se pueden realizar enviando los cuestionarios por correo electrónico, por la facilidad que ello supone, tanto en agilidad de comunicación como en menor coste.

¹⁴⁷ Luna Huertas, P. Infante Moro, A. y Martínez López, F.J. (2006): *Los delphi como fundamento metodológico predictivo para la investigación en sistemas de información y tecnologías de la información (IS/IT)*. Pixel-Bit. Revista de Medios y Educación. n° 26, pp. 89-112

Para la construcción del cuestionario inicial¹⁴⁸ ROMERO COLLADO considera que una opción muy utilizada es la realización de una revisión bibliográfica, que puede ser una buena ayuda en la elaboración de las preguntas del cuestionario. A veces también se acude a expertos en la materia, incluso a los propios miembros del panel, cuando se confía en su cualificación profesional, para obtener información complementaria de utilidad para el diseño de la encuesta. También se aconseja una prueba con un número pequeño de expertos, para valorar si se plantean de forma correcta las preguntas, para que sean entendidas sin dificultad, así como de los tiempos de respuesta que se consideran razonables para que no desincentive a los participantes que han de colaborar en la investigación.

Los expertos también deben recibir información sobre el plazo de respuesta que se fije, así como del número razonable de rondas estimadas en todo el procedimiento, que suelen oscilar entre un mínimo de dos rondas y un máximo de cuatro, para evitar que por cansancio y hartazgo puedan decidir adaptar sus respuestas a las de la mayoría que conforme una aparente unanimidad, lo que evidentemente podría alterar las valoraciones y los resultados finales.

Para medir los criterios y juicios de los expertos del panel en relación al objetivo de la investigación, se suelen utilizar diversos tipos de escalas que permiten convertir las apreciaciones de los mismo en valoraciones cuantificables. Entre las escalas más utilizadas, en distintas disciplinas, se incluyen las escalas Likert, que “son instrumentos psicométricos¹⁴⁹ donde el encuestado debe indicar su acuerdo o desacuerdo sobre una afirmación, lo que se realiza a través de una escala ordenada y unidimensional. Se trata de un instrumento muy utilizados en Ciencias Sociales, Ciencias de la Educación, Ciencias de la Salud...” Estas escalas, no incluyen respuestas abiertas sino que se agrupan por categorías que, generalmente, corresponden a expresiones de cantidad y presentan una serie de ventajas,¹⁵⁰ entre las que se destacan: menor ambigüedad de respuestas que las obtenidas con otro tipo de cuestionarios, facilidad de comprensión, mayor cercanía de las respuestas al objetivo del investigador y facilidad para recabar más

¹⁴⁸ Romero-Collado, A.(2021): *Essential elements to elaborate a study with the (e)Delphi method*. Enfermería Intensiva, vol.32, pp.100-104.

¹⁴⁹ Matas, A. (2018): *Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión*. Revista electrónica de investigación educativa. Vol.20, nº1, pp. 38-47

¹⁵⁰ Cañadas Osinski, I. y Sánchez Bruno, A. (1998): *Categorías de respuesta en escalas tipo Likert*. Psicothema. Vol. 10, nº 3, pp. 623-631

información en menos tiempo, lo que en definitiva implica menores costes de investigación.

La escala Likert, según FABILA¹⁵¹ et al. representa una alternativa valiosa para la recolección de datos en investigaciones cuantitativas que pretenden obtener información sobre las predisposiciones, actitudes, valoraciones y opiniones y que tiene una población sobre un asunto en particular. Además, añade, es una escala de fácil construcción y aplicación, que permite medir o registrar información de compleja sobre los individuos, a partir de la acumulación de respuestas sobre un tópico y es un instrumento que soporta varias formas de validación, lo que la hace una prueba confiable una vez sometida a este proceso.

El modelo metodológico que sirve de base a este procedimiento es un modelo monótono¹⁵², entendiéndose que una relación monótona es aquella donde la relación es positiva o negativa en todos los niveles de las variables. Por el contrario, una relación no monótona, para aclarar el concepto, es una donde esto no es así, siendo un ejemplo ilustrativo de una relación no monótona la que se observa entre el estrés y el rendimiento. Las personas con una cantidad moderada de estrés se desempeñan mejor que aquellos con muy poco estrés o que aquellas que tienen una gran cantidad de estrés.

La construcción de una escala tipo Likert supone, según ELEJARRABIETA¹⁵³ et al. las siguientes fases:

- 1) Definición del objeto: Antes de iniciar la construcción ha de poder especificarse muy claramente el objeto de nuestra investigación, sobre el cual vamos a intentar la medida de la actitud. Conviene formularlo con claridad, sin ambigüedad, si queremos obtener una buena escala que mida efectivamente lo que se pretende medir. La elección de los ítems correspondientes y, por tanto, toda la escala, dependerá de este primer paso.

¹⁵¹ Fabila Echauri, A.M., Minami H. e Izquierdo Sandoval. M.J. (2013): *La Escala de Likert en la evaluación docente: acercamiento a sus características y principios metodológicos*. Perspectivas docentes. Nº. 50, pp. 31-40

¹⁵² Alaminos Chica, A. y Castejón Costa, J.L. (2006): *Elaboración, análisis e interpretación de encuestas, cuestionarios y escalas de opinión*. Pp.98-99. Serie: Docencia Universitaria-EEES. Vicerrectorado de Calidad y Armonización Europea Instituto de Ciencias de la Educación Universidad de Alicante. Editorial Marfil, S.A.

¹⁵³ Elejabarrieta, F. e Iñiguez, L., (2008). *Construcción de escalas de actitud tipo Thurstone y Likert*. Revista electrónica La sociología en sus escenarios. No.17, pp. 1-50. Centro de Estudios de Opinión, Universidad de Antioquia.

- 2) Recolección de enunciados: La escala requiere tantas cuestiones como sean necesarias para cubrir toda la gama de valores, que va desde los muy desfavorables al objeto sobre el que intentamos medir la actitud, hasta los muy favorables. El contenido de las preguntas se podrá definir a partir de entrevistas, de literatura sobre el tema, de la iniciativa personal del investigador o de todas estas fuentes combinadas.
- 3) Determinación de las categorías de las alternativas: Entre las categorías de respuesta se presentan generalmente expresiones de frecuencia (siempre, a veces, nunca...) o de cantidad (todo, algo, nada) siendo muy utilizada una escala, como la que se indica a continuación, para valorar el grado de acuerdo o desacuerdo con las hipótesis planteadas por el investigador. Esta escala incluye cinco alternativas de respuesta:
 - ✓ Totalmente en desacuerdo.
 - ✓ En desacuerdo.
 - ✓ Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
 - ✓ De acuerdo.
 - ✓ Totalmente de acuerdo.
- 4) Administración de la escala a una muestra: Se presenta la escala a una muestra representativa, que es la etapa de la escala-piloto y así se dispone de la información, necesaria para decidir qué ítems pueden permanecer en la escala y qué ítems no pueden hacerlo.
- 5) Análisis de los ítems: Para aceptar un ítem en la escala definitiva, éste debe mostrar que su aceptación o su rechazo guarda relación con la posición de cada sujeto particular en el continuum actitudinal, es decir, se ha de cumplir lo que se denomina relación monótona, que se ha explicado anteriormente.

Tras haber resuelto el problema de la escala, es esencial poder disponer de instrumentos de medida que permitan establecer un análisis de los datos que aporte fiabilidad, lo que se conseguirá en el tratamiento estadístico con la medida de la dispersión, que debe acreditar que los valores que se obtienen garantizan un grado de representatividad aceptable.

2.3.3.-INSTRUMENTOS DE MEDIDA.

Una adecuada medición de las observaciones y los datos es imprescindible para validar empíricamente las hipótesis de la investigación, teniendo en cuenta que, como indica MUÑIZ¹⁵⁴, son tres las grandes avenidas por las que penetra el error aleatorio en la medición psicológica:

- a) la propia persona evaluada, que viene con determinado estado de ánimo, actitudes y temores ante el test, ansiedad, o cualquier tipo de evento previo a su evaluación, todo lo cual puede influir en la cuantía de los errores,
- b) el instrumento de medida utilizado, que con sus características específicas puede influir diferencialmente en los evaluados, y
- c) la aplicación, corrección e interpretación hecha por los profesionales.

Si todo se hace con rigor, se minimizarán los errores en todo el proceso, y es precisamente de lo que nos informa la fiabilidad de la prueba, de los errores cometidos.

Por ello, al tratar sobre la medición de lo psicológico, se describen en este apartado las medidas estadísticas de centralización y dispersión¹⁵⁵ que se han de utilizar en el tratamiento estadístico de los datos. De la tendencia central de la distribución, nos interesa calcular un valor que actúe como resumen numérico, para representar al conjunto de datos. Estos valores son las medidas o índices de tendencia central, que permiten representar la distribución con un único valor y facilitan la comparación de otros conjuntos de puntuaciones de una variable.

Las medidas más utilizadas en el análisis de datos son:

LA MEDIA ARITMÉTICA

También se llama promedio o media es la medida de tendencia central más conocida y usada en la práctica, por su sencillez de cálculo y es el fundamento de un gran número de técnicas estadísticas. Indica la tendencia general de una distribución de frecuencias de una variable y es el valor central de las observaciones “centro de gravedad”. Sin embargo, se limita para calcular variables cuantitativas. La media aritmética de una variable X, se expresa así:

¹⁵⁴ Muñiz, J. (1998): *La medición de lo psicológico*. Psicothema. Vol. 10, nº 1, pp. 1-21

¹⁵⁵ Peña Sánchez Rivera, D. (1997): “Estadística Modelos y Métodos. 1 Fundamentos”. Alianza editorial pp. 56-60

$$\bar{X} = \sum X_i / n$$

donde:

X_i es el valor que toma la variable u observación del sujeto i .

n es el número total de observaciones.

Cuando el número de observaciones es elevado, los datos se presentan en tablas de distribución de frecuencias agrupados o no en intervalos; en este caso se puede calcular a partir de:

1. Media aritmética a partir de una distribución de frecuencias absolutas:

$$\bar{X} = \sum n_i X_i / n$$

donde:

n es el número total de observaciones.

X_i es el valor i en la variable X i o el punto medio del intervalo.

n_i es la frecuencia absoluta del valor o intervalo i .

2. Media aritmética a partir de una distribución de frecuencias relativas:

$$\bar{X} = \sum p_i X_i$$

donde: p_i =frecuencia relativa o proporción de observaciones del valor o del intervalo i .

La media aritmética aprovecha toda la información disponible en los datos, pues requiere de todas las puntuaciones de los sujetos. Así, la media aritmética presenta la siguiente propiedad: En una distribución, la suma de las desviaciones de cada valor con respecto a su media es igual a cero. $\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X}) = 0$

A la hora de utilizar la media aritmética conviene tener en cuenta las siguientes limitaciones:

- Cuando los datos están agrupados en intervalos, la media no se puede calcular si el intervalo máximo no tiene límite superior y/o el mínimo no lo tiene inferior.
- En distribuciones asimétricas no es recomendable su uso debido a que afecta a su representatividad como valor central de la distribución. Estos valores extremos pueden ser producto de errores en la recogida o grabación de datos, o valores que aportan información relevante de la variable. En el primer caso se eliminan estas observaciones, volviendo la distribución más simétrica. Y en el caso dos, se recomienda aplicar otros índices de tendencia central menos sensibles a los valores extremos como la mediana.

LA MEDIANA

Es el índice empleado cuando la distribución es asimétrica y no es posible aplicar la media aritmética. La mediana no se ve afectada por los valores extremos que en su cálculo ocupan las posiciones centrales. Por lo tanto, la mediana es un valor apropiado para representar la tendencia central de la distribución y se puede obtener todo tipo de variables excepto en variables cualitativas. La mediana de una variable X , representada por M_d , se define como el valor de la variable que divide la distribución de frecuencias en dos partes iguales, conteniendo cada una el 50% de las observaciones.

Para el cálculo de la mediana con pocos casos se procede de la siguiente manera:

1. Se ordenan las n puntuaciones de menor a mayor.
2. Se observa si el número de observaciones n es impar o par. Si es impar, el valor de la mediana es el de la observación que ocupa la posición central, dentro de ese conjunto de observaciones ya ordenadas. Si es par, la mediana es la media aritmética de los dos valores centrales de la distribución.

Lo normal es que el número n de observaciones no sea pequeño; incluso aparecerán repetidos y, por ello, los datos se presentarán en tablas de distribución de frecuencias agrupados o no en intervalos.

Cuando los datos están en intervalos se denomina intervalo crítico y se corresponde con el que la frecuencia absoluta acumulada no es igual o superior a $n/2$.

Cuando los datos no están agrupados en intervalos, el cálculo es un caso particular de la fórmula anterior en la que la amplitud de los intervalos es igual a uno ($I = 1$).

La mediana se puede calcular en cualquier distribución excepto cuando los datos están agrupados y existe uno abierto en el que se encuentra la mediana.

LA MODA

La moda es otro índice de tendencia central que se puede obtener tanto en variables cualitativas como en cuantitativas. Se representa por M_o , y se define como el valor o categoría de la variable con mayor frecuencia absoluta.

Si se da en una variable cuantitativa con los datos no agrupados en intervalos, la moda es el valor con la mayor frecuencia absoluta. Si se da en una distribución de una variable cuantitativa en intervalos, se localiza el intervalo modal que es el intervalo con la frecuencia máxima y la moda es el medio de dicho intervalo. Una frecuencia es unimodal cuando existe un único valor con la frecuencia máxima. Si presenta varios valores con la frecuencia más alta, ésta será bimodal, trimodal... Sus principales características son:

- Es un índice de cálculo sencillo y de fácil interpretación.
- Es el único que, además de aplicarse a variables cuantitativas, se puede calcular en variables cualitativas.
- Sólo se excluye su cálculo en el supuesto de que coincida con el intervalo abierto.

Para seleccionar un valor que resuma adecuadamente la tendencia central de la distribución de frecuencias se recomienda como primera opción la media aritmética, porque en ella basan su importancia muchos estadísticos. Únicamente se desaconseja su uso con pocos valores extremos, cuando el nivel de medida de la variable es nominal u ordinal y/o en datos agrupados en los que existen intervalos abiertos en los extremos de la distribución. Cuando la media no es aplicable, se recomienda la mediana. Por último, si ésta no es posible, se aconseja tomar la moda, resaltando que, si una variable cuantitativa es simétrica y unimodal, coinciden todos los valores de la media, mediana y moda.

VARIANZA Y DESVIACIÓN TÍPICA

La variabilidad se puede basar en la distancia observada entre las puntuaciones y un valor central de la distribución como la media aritmética. De modo que, una distribución con poca variabilidad es en la que la mayoría de las puntuaciones están próximas a la media, mientras que, con mucha variabilidad, las puntuaciones se alejan del valor medio de la variable. La desviación típica (o desviación estándar) es una medida de dispersión (S) asociada a la media. Como estadístico, es la raíz cuadrada de la varianza. Es la raíz cuadrada del cuadrado de las desviaciones de los datos de una muestra (X_1, X_2, \dots, X_N) de la media (\bar{x}) dividido en el caso de la muestra por $N - 1$. Está en las mismas unidades de los datos. Es un indicador de cómo tienden a estar agrupados los datos respecto a la media.

$$S_X = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^N (X_i - \bar{x})^2}{N - 1}}$$

siendo (X_1, X_2, \dots, X_N) un conjunto de datos

Para valorar el grado de fiabilidad de la media¹⁵⁶, que se reduce cuando la dispersión de los datos es muy grande, ORTEGA MOHEDANO, propone construir cuatro grupos diferenciados en las respuestas de acuerdo con lo siguiente.

- I. Zona de Amplio Consenso (ZAC) entorno a la media muestral del grupo con desviación típica menor de 0,85
- II. Zona de Consenso Medio (ZCM) con desviación típica en la horquilla 0,9 a 1,2.
- III. Zona de no consenso/marcada dicotomía (ZNCD) con desviación típica mayor que la unidad.
- IV. Zona de indeterminación (ZI) con media no robusta y desviación típica mayor que 1,2. En consecuencia, el análisis de los datos deberá presentar valores de la desviación típica que deberían oscilar entre 0.85 y 1.2 como máximos para asumir que los resultados garantizan un notable grado de consenso entre los expertos.

¹⁵⁶Ortega Mohedano, F. (2008) *El método Delphi, prospectiva en Ciencias Sociales a través del análisis de un caso práctico*. Revista EAN, nº64, pp.31-54

ÍNDICE DE ASIMETRÍA O COEFICIENTE DE VARIACIÓN DE PEARSON.

La asimetría de una distribución nos indica el grado en el que las puntuaciones de los sujetos se reparten por debajo y por encima de la medida de tendencia central. De entre numerosos indicadores se ha elegido el índice de asimetría de Pearson que se basa en la relación entre la media y la moda.

El coeficiente de variación es el cociente entre la desviación típica y la media aritmética, que toma valores entre 0 y 1. Si el coeficiente es próximo al 0, significa que existe poca variabilidad en los datos (es una forma de medir la representatividad del valor de la media) y es una muestra muy compacta. En cambio, si tienden a 1 es una muestra muy dispersa.

CAPITULO 3.- CONCEPTO Y PERSPECTIVA MULTIDIMENSIONAL DEL RIESGO

RESUMEN.

En el capítulo tres se aborda la visión de riesgo desde una perspectiva multidimensional y se revisa la idea de sociedad del riesgo, así como su tratamiento en diferentes ámbitos como son el derecho, las ciencias de la salud o el riesgo laboral, centrandó la cuestión en el riesgo económico, organizacional y empresarial y en los principales peligros para la organización según las opiniones de expertos. Se revisan las diferentes acepciones de riesgo en la economía y se plantea la formulación de riesgo en función de las amenazas, vulnerabilidades y consecuencias, analizando también la relación entre los costes de riesgo y los costes de control, que afectan a cualquier entidad, cuya gestión óptima define el punto de equilibrio de estos tipos de costes. También se examinan las distintas posturas que se pueden adoptar en cuanto a la aceptación y rechazo del riesgo, continuando con el campo de aplicación del control y la auditoría, haciendo especial referencia al modelo COSO de control interno. Se considera el papel del método ERM y el modelo de las tres líneas de defensa, para centrar el estudio en el riesgo de auditoría, detallando los elementos que influyen en su valoración, es decir, el riesgo inherente, el riesgo de control interno y el riesgo de detección. Con estos antecedentes, se sientan las bases para introducir en el siguiente capítulo la gestión del riesgo emocional en la organización.

3.1. CONCEPTO Y TIPOLOGIA DE RIESGOS. UNA VISIÓN MULTIDIMENSIONAL

3.1.1. ACEPCIONES DE RIESGO

El concepto de riesgo tiene su origen en la palabra riesco o risco, que hace referencia a peligro y la Real Academia lo define como contingencia o proximidad de un daño, remitiéndonos después a la definición de contingencia como la posibilidad de que algo suceda o no suceda, lo que nos introduce en la idea de incertidumbre como característica esencial del riesgo.

El término riesgo tiene muchas acepciones¹⁵⁷ dependiendo del área de estudio que se trate, y en términos imprecisos puede definirse, según RINCÓN, como la posibilidad de experimentar ciertos eventos de interés y las consecuencias derivadas de dichos eventos.

Como se verá a lo largo de este capítulo, existe una diferente significación de lo que es el riesgo, dependiendo de la disciplina que lo estudie, ya que las contingencias que acontecen son diferentes si se analizan desde la perspectiva de las finanzas y la economía, seguros, la ingeniería, la informática...

El riesgo también se puede definir¹⁵⁸ en opinión de KORSTANJE como “una categoría que modera los efectos negativos de la incertidumbre sobre el organismo y sobre su psicología” cuyo enfoque nos conduce a los conceptos de posibilidad y probabilidad en el estudio.

Para KORSTANJE el hecho de priorizar la noción de probabilidad en el enfoque del riesgo no tiene suficiente consistencia, ya que implicaría que los sujetos expuestos a una contingencia tendrían la posibilidad de tener a su alcance todos los elementos que determinan la probabilidad de escapar de un posible peligro y controlar los factores causantes del mismo, que son circunstancias que no se dan en la vida real. Se trata, por ello, de una idea teórica de probabilidad como posibilidad de que se produzca el evento, es decir, que acontezca la materialización del riesgo, que es algo en lo que influyen numerosos factores intrínsecos y exógenos que, definen la factibilidad del riesgo como posibilidad de ocurrencia. Estas reflexiones, las sintetiza KORSTANJE de forma muy comprensible al decir que “mientras lo probable evoca al riesgo y a una baja carga emocional, lo posible implica un peligro y una alta carga emocional.” Añade que lo posible, es decir, lo que puede ser o suceder implica la mera existencia y no se encuentra a nuestro alcance; mientras que, sin embargo, lo probable lleva a pensar que, actuando sobre los factores que inciden ante una situación de dificultad, se puede reducir la amenaza y es por ello por lo que el sujeto se siente con un margen de actuación, que implica la baja carga emocional a la que se ha hecho referencia.

En este sentido, el hecho de que cualquier persona puede ser víctima de un siniestro es un elemento que se vincula a los miedos colectivos que suscitan las amenazas globales, como

¹⁵⁷ Rincón, L. (2012): “Introducción a la teoría del riesgo” pg.1. México: Facultad de Ciencias, UNAM. ISBN: 978-607-02-3773-7

¹⁵⁸ Korstanje, M. (2012). *Filosofía del riesgo: Crónica de la Modernidad*. Nómadas. Critical Journal of Social and Juridical Sciences, vol.33, n°1, pp. 1-26

se ha puesto de manifiesto con el coronavirus o la guerra de Ucrania. BARBEITO¹⁵⁹ al tratar sobre la sociedad global, que se ve amenazada por la incertidumbre, el miedo y la inseguridad, cita el trabajo de GIL CALVO, en el que se describe “un paisaje global amenazante, que es el que emerge con el cambio de milenio, y en el que la inseguridad y el miedo colectivos se extienden como la pólvora debido a la convicción generalizada de que existen imprevisibles amenazas de las que nadie parece estar a salvo... lo que lleva a preguntarse si el miedo colectivo tiene una base real (entonces se trataría de riesgos reales), o si, por el contrario, es producto de una mera percepción subjetiva (entonces, riesgos percibidos), atribuible quizás a la enorme presión que ejercen las informaciones mediáticas sobre el imaginario colectivo.”

En este marco, el papel de la información y la comunicación, con el protagonismo destacado de los medios, genera una cultura del miedo, siempre vinculado a los entornos de incertidumbre característicos del riesgo en la sociedad actual, que lleva a FARRÉ COMA¹⁶⁰ a plantear que “el desenmascaramiento de los nuevos instrumentos de disciplinamiento social, que actores institucionales, grupos terroristas e intereses corporativos pueden manejar para el ejercicio del poder y el control, exigen el posicionamiento renovado de una teoría crítica capaz de dar respuesta a estas nuevas formas de dominación.”

Según este investigador, existen discrepancias significativas sobre lo que es riesgo y merece la pena destacar su observación de que, frente al concepto determinable mediante la consideración probabilística de un evento, existe la perspectiva constructivista desde la cual se contempla el aspecto perceptivo de la cuestión, que lleva a una interpretación del riesgo en la que intervienen factores moduladores de tipo sociocultural, que le otorgan un carácter más individual y mucho más difícil de valorar de forma cuantitativa.

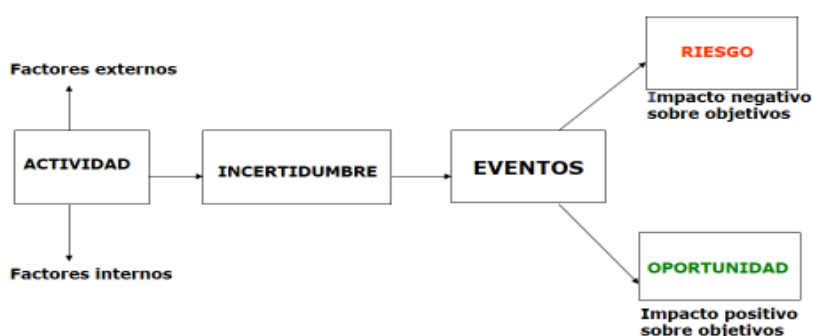
¹⁵⁹ Barbeito, R. L. (2004): “El miedo es el mensaje. Riesgo, incertidumbre y medios de comunicación”. Enrique Gil Calvo. Madrid: Alianza Editorial, 2004. Revista Española de Sociología, nº 4, pp. 321-324.

¹⁶⁰ Farré Coma, J. (2005). *Comunicación de riesgo y espirales del miedo*. Comunicación y sociedad, nº3, pp. 95-119.

3.1.2. EL RIESGO EN LA ORGANIZACIÓN

Los riesgos pueden tener un sentido positivo o negativo, como apunta el anteriormente citado RINCÓN, aunque en general tienen una connotación de pérdida y es importante analizar si un evento ofrece oportunidades o un desenlace negativo para nuestro interés.

FIGURA N°22: EL RIESGO EN LA ORGANIZACIÓN



FUENTE: BARRIO TATO, L. Y BARRIO CARVAJAL, S. (2014)

En la figura número 22, que resume el riesgo en la organización, se contempla la existencia de factores intrínsecos y exógenos que afectan a cualquier evento en un entorno de incertidumbre, algo que es aplicable no sólo a la empresa sino a cualquier entidad y también a la vida cotidiana de las personas. En función del signo del impacto derivado de estos factores, podemos encontrarnos ante unas consecuencias positivas o negativas, siendo el primer caso una oportunidad que presenta un entorno favorable para los objetivos planteados. Un ejemplo simple, en el panorama laboral de cualquier trabajador es el caso en el que, a partir de un despido, que inicialmente es un evento negativo se le presentan oportunidades nuevas de cambio que pueden concluir en un nuevo rumbo profesional que ofrezca mejoras globales respecto a la situación anterior. Cuando el evento tiene una repercusión negativa sobre los objetivos es cuando hablamos de riesgo y por tanto surge la necesidad de análisis y planificación que contribuirán a minimizar el daño.

Existe un enfoque teórico que aborda la construcción social del riesgo, que implica el estudio de su evolución, percepción y control¹⁶¹ con un análisis de la sociología del riesgo; sobre esta orientación, hay que tener en cuenta que “en torno al tema de la construcción social del riesgo se puede mostrar cómo la percepción racional de los riesgos está marcada por la falta de información y la omisión de los contextos sociales en la definición de los símbolos que permitan identificar los riesgos mismos”. Según indican URTEAGA y EIZAGUIRRE en su ensayo, conviene distinguir las variaciones sobre los conceptos que se manejan en distintos ámbitos y, de manera especial, dos de ellos que se refieren a la percepción, de una parte y, de otra a la vulnerabilidad y desigualdad que definen un marco social y moral en el abordaje de la cuestión. En el enfoque del riesgo desde el punto de vista de la sociología, DOUGLAS¹⁶² hace referencia a los procesos culturales y a los procedimientos institucionales que participan, en ocasiones, en mecanismos de control social que buscan transferir las responsabilidades hacia errores humanos, e incluso hacia las víctimas, que lleva a la autora a afirmar que “no se puede abordar la aceptabilidad del riesgo fuera de un contexto de teoría moral y política”.

En esta filosofía es imprescindible citar a LUHMAN¹⁶³, que considera que el riesgo se trata de “un constructo histórico...que surge como el dispositivo de racionalización, de cuantificación, de metrización del azar, de reducción de la indeterminación, como opuesto del apeiron (lo indeterminado)». Afirma que no existe ninguna conducta libre de riesgo en la modernidad, ya que incluso el hecho de no hacer frente al dilema de una decisión o el hecho de posponerla, son acciones que en sí mismo constituyen una forma de decisión y, en consecuencia, implican una conducta de riesgo.

3.1.3. LA SOCIEDAD DEL RIESGO

Un destacado referente que alude al nuevo paradigma de la sociedad del riesgo¹⁶⁴ es BECK, que reflexiona sobre la necesidad de hacer compatible el avance de la sociedad en la modernidad con el control de los riesgos y amenazas derivados del propio avance,

¹⁶¹ Urteaga, E. y Eizaguirre, A. (2013): *La construcción social del riesgo*. Empiria. Revista de Metodología de Ciencias Sociales. N°25, pp. 147-170.

¹⁶² Douglas, M. (1996): “La aceptabilidad del riesgo según las ciencias sociales”. Ed. Paidós, pg. 89

¹⁶³ Luhmann, N. (1996). *El concepto de riesgo*, en Josexto Beriain (cord.), *Las consecuencias perversas de la modernidad. Modernidad, contingencia y riesgo*. Anthropos, Barcelona, pp. 123-154.

¹⁶⁴ Beck, U. (2019): “La sociedad del riesgo”. Editorial Paidós Esenciales, pp. 30-33

con el fin de minimizar las consecuencias negativas que pudiera tener el desarrollo técnico y científico en la salud e integridad de las personas y de nuestro entorno.

Es interesante la reflexión que hace BECK sobre el concepto de riesgo, como desafío general, que surge a partir de la sociedad industrial, en contraste con la visión que se podía tener en épocas anteriores, en las que se percibía como una aventura como la de los descubridores, por poner un ejemplo, que asumían riesgos personales en sus aventuras y descubrimientos, pero no se generaban situaciones globales de amenaza para toda la humanidad como se vienen a producir a partir de la época moderna; estamos observando las consecuencias devastadoras que han generado los avances técnicos en el equilibrio medioambiental, así como las amenazas del desarrollo armamentístico en los nuevos conflictos bélicos, que pueden tener unas gravísimas consecuencias ante la existencia de una capacidad de destructiva sin precedentes. En este contexto, en el que surge la noción de sociedad del riesgo, el autor plantea cinco tesis que se resumen así:

- El desarrollo genera riesgos que afectan de manera global a las personas y su entorno, como ocurre con los problemas medioambientales.
- La etapa moderna ha incrementado las situaciones sociales de peligro, que afectan a todos, ricos y pobres, aunque aparecen desigualdades entre naciones.
- Se produce un incremento de los riesgos derivados del capitalismo, porque se va creando lo que BECK denomina “un barril de necesidades sin fondo”.
- El conocimiento de los riesgos asume un papel importante a tener muy en cuenta desde la perspectiva social y política.
- Problemas que no eran foco de atención de las personas, como por ejemplo la deforestación, pasan a ser riesgos socialmente reconocidos

El concepto sociedad del riesgo se basa¹⁶⁵ según CLIMENT en “la constatación de que, en las sociedades actuales, la producción social de riqueza va acompañada por una creciente producción social del riesgo. La progresión y el aumento de estos riesgos está teniendo consecuencias políticas y económicas claras”. Es fácil observar el interés que prestan los partidos políticos y los gobiernos a la preocupación de los ciudadanos en temas como el medioambiente, así como el interés de las corporaciones empresariales en el lanzamiento de productos con etiqueta verde, cuando no hace demasiados años los

¹⁶⁵ Climent Sanjuán, V. (2006). *Sociedad del riesgo, producción y sostenibilidad*. Papers: Revista de Sociología, nº 82, pp. 121-140.

ecologistas eran considerados personajes pintorescos que no vivían la realidad social de la época. Este nuevo ámbito de valores, se pone de manifiesto ante las campañas, tanto públicas como privadas, en las que se trata de convencer a los distintos grupos de interés de que los emisores de los mensajes de propaganda tienen conciencia social sobre este tipo de problemas y actúan para mejorar la situación de la sociedad.

En este contexto, existen cuatro dimensiones¹⁶⁶ íntimamente relacionadas entre sí, según NATENZON, que definen las características esenciales de los acontecimientos que observa la sociedad del riesgo:

- El potencial peligroso de la amenaza
- La vulnerabilidad, en función las condiciones socioeconómicas y de los niveles de respuesta en los planes institucionales
- La exposición al riesgo de la población y del patrimonio, interrelacionada con la peligrosidad y la vulnerabilidad.
- Las incertidumbres, tanto técnica (se refiere al conocimiento) como social (relativa a competencias institucionales y normativas) que determinan el ámbito decisorio.

La teoría de la sociedad del riesgo¹⁶⁷ que propone BECK alude al concepto de “relaciones de definición, que se refiere a reglas, instituciones y recursos, los cuales determinan la identificación y definición de riesgos que definen la política del riesgo”. Estas relaciones se resumen en las siguientes cuestiones:

- ¿Quién determina la peligrosidad de lo que se fabrica y quién es responsable de los riesgos derivados? ¿los productores o los ciudadanos?
- ¿Cuál es el tipo de conocimientos requeridos para valorar causas y consecuencias de actuaciones imprudentes?
- ¿Qué tipo de pruebas han de considerarse suficientes en estas situaciones?
- ¿Quién ha de asumir las decisiones sobre responsabilidad y compensaciones para los perjudicados?

Las respuestas a estas interrogantes complejas, serán las que determinen las relaciones de definición del riesgo que, según el autor, ponen en evidencia que los peligros son cada

¹⁶⁶ Natenzon, C. (1995). *Catástrofes naturales, riesgo e incertidumbre*. Serie de Documentos e informes de investigación, vol. 197, pp. 1-21.

¹⁶⁷ Beck, U. (1997). *La teoría de la sociedad del riesgo reformulada*. Revista Polis México, vol.1, n°1, 171-196.

vez mayores en nuestra sociedad, pero no es fácil determinar una asignación clara de las responsabilidades.

3.1.4. ÁMBITOS DE ESTUDIO DEL RIESGO

Las definiciones y aplicaciones del concepto riesgo son extensas y dentro de este campo hay que valorar las implicaciones de la sociedad del riesgo en el ámbito del Derecho¹⁶⁸ que, según MALDONADO, exigen contemplar las características más importantes de esta sociedad del riesgo en los siguientes aspectos:

1. Existe un cambio en el potencial de los peligros actuales en relación con los de otras épocas: la sociedad actual se caracteriza por la existencia de riesgos “artificiales”, es decir, aquellos producidos por la actividad del hombre y conectados a una decisión suya, a diferencia de lo que acontecía en el pasado, cuando los riesgos provenían de la propia naturaleza.
2. Existe una complejidad que tiende a diluir la responsabilidad de todos, que se ve agravada por la ramificación de procesos que involucran a empresas, instituciones y particulares, de manera que se dificulta la imputación de los daños.
3. Existe una sensación subjetiva de inseguridad, al margen del nivel real de peligro, que lleva aparejada una mayor exigencia de protección y de seguridad jurídica, que plantea la necesidad de garantizar no sólo la protección jurídica sino también alcanzar la confianza en dicha seguridad.

En definitiva, si lo que caracteriza a la sociedad del riesgo es la sensación de inseguridad, las exigencias de los ciudadanos llevan a que “el logro de la seguridad se convierta en un motivo dominante de la ordenación de la vida jurídica.”

En el ámbito de la Administración Pública, RIVERO ORTEGA¹⁶⁹ reflexiona sobre las consideraciones jurídicas relativas a la función inspectora de la Administración y afirma que existe una noción de riesgo que se produce cuando un servicio funciona mal o no funciona, en cuyo caso la Administración es coadyuvante de esta situación de riesgo, aunque el autor directo del daño sea un sujeto privado.

Otro ámbito del conocimiento en el que es importante el concepto de riesgo es en las ciencias de la salud en las que el concepto de riesgo¹⁷⁰ constituye, según indica ARAUJO

¹⁶⁸ Maldonado, J. M. O. (2011). *El derecho en la sociedad del riesgo*. Misión Jurídica: Revista de derecho y ciencias sociales, vol.4, nº4, pp.75-84.

¹⁶⁹ Rivero Ortega, R. (2000): “El Estado vigilante” pp. 225-228. Editorial Tecnos. Madrid.

¹⁷⁰ Araujo González, R. (2015). *Vulnerabilidad y riesgo en salud: ¿dos conceptos concomitantes?* Revista Novedades en población, vol.11, N°21, pp. 89-96.

GONZÁLEZ “un fundamento metodológico esencial y, si bien el riesgo indica la probabilidad de ocurrencia, la vulnerabilidad es un indicador de inequidad y de desigualdad social...”. La palabra vulnerabilidad emana del latín *vulnus*, que puede traducirse como herida, por lo que la vulnerabilidad puede ser entendida como la “cualidad que tiene alguien o algo para poder ser herido o dañado”.

El hecho de centrar la metodología de las ciencias de la salud en el enfoque probabilístico del riesgo conduce, según ARAUJO GONZÁLEZ, a una menor atención a la noción de vulnerabilidad que tiene un papel significativo por la influencia que tiene en la salud la evaluación de las inequidades y desigualdades sociales, ante la evidencia de que la marginación y la pobreza determinan la proliferación de enfermedades físicas y psíquicas en los segmentos de la población más desfavorecidos.

La idea vulnerabilidad, aplicada a la salud, la asume también VILLA¹⁷¹ que considera que “por vulnerabilidad se entiende el riesgo o probabilidad de que un individuo, un hogar o una comunidad pueda ser lesionada o dañada a raíz de cambios en las condiciones del contexto en que se ubica o en virtud de sus propias limitaciones”.

En este mismo sentido, la idea de vulnerabilidad se aplica en el resto de disciplinas y, de hecho, se verá más adelante que uno de los componentes del análisis de riesgos, en general, viene determinado por las vulnerabilidades, que son¹⁷² las características de un sistema que hacen que sufra degradación o fallos como resultado de haber sido objeto de una amenaza o ataque. Una amenaza o ataque puede ser causado por acción directa o indirecta, pero en ambos casos un sistema, sea infraestructura crítica en la defensa, sea en la organización de una economía, sea en salud...debe contar con sistemas de protección diseñados para preservar el elemento del sistema contra una variedad de amenazas. Los sistemas de protección se caracterizan típicamente por su capacidad para detectar la ocurrencia de una amenaza, retrasar la amenaza de la explotación de las vulnerabilidades del sistema y responder a la amenaza con fuerzas protectoras u otras contramedidas.

En el ámbito de la salud es utilizado con frecuencia el concepto factor de riesgo, que se conoce incluso entre los no especializados y se esgrime al tratar de la incidencia de

¹⁷¹ Villa, M. (2001). *Vulnerabilidad social: notas preliminares*. Seminario Internacional: Las diferentes expresiones de la vulnerabilidad social en América Latina y el Caribe. Pp.1-39. Santiago de Chile.

¹⁷² Baker, A. B., Hutchinson, R. L., Eagan, R. J., Moonka, A. K., Falcone, P. K., Swinson, M. L., & Hines, W. C. (2002). *A scalable systems approach for critical infrastructure security* (No. SAND2002-0877). Sandia National Lab.(SNL-NM). Pp. 1-54. Albuquerque, NM (United States); Sandia National Lab.(SNL-CA), Livermore, CA (United States).

factores de diversa índole que propician el desarrollo de graves enfermedades, como son las de tipo cardiovascular o el cáncer, por hacer referencia a las más conocidas.

En epidemiología, explica GARCÍA¹⁷³, un “factor de riesgo es toda circunstancia o situación que aumenta las probabilidades de una persona de contraer una enfermedad o cualquier otro problema de salud” y es un aspecto destacado en el análisis de la salud de una población. Ello permite priorizar la atención en aquellos grupos de personas que son más débiles para hacer frente a la enfermedad, como ya se observó en el caso de la covid, lo que permitió obtener mejores resultados en la lucha contra la enfermedad al definir colectivos de riesgos entre personas mayores y crónicos, que eran las personas que sufrieron cifras de mortalidad terribles.

La información que se obtiene al medir e interpretar los diferentes indicadores acerca del riesgo en el ámbito de la salud es útil para varios propósitos, entre los que destaca GARCIA las siguientes utilidades:

- a) Para predecir la incidencia de una enfermedad.
- b) Para el diagnóstico.
- c) Para establecer relaciones causales.
- d) Para la prevención.
- e) Para la planificación de servicios de salud.

Al tratar del concepto de riesgo en las esferas del derecho y de la salud, surge la noción de riesgo laboral¹⁷⁴ que implica “ el reconocimiento, implícito o explícito, del derecho a la integridad física y a la salud, algo que aparece en la Alta Edad Media y en el Renacimiento con la aparición y desarrollo de los gremios y la preocupación por el buen hacer y la experiencia adquirida por los trabajadores artesanos”. Este es el antecedente de los avances que se han producido en las condiciones de trabajo en las empresas en todos los aspectos en los que las personas tienen el derecho a ser protegidas de los peligros de accidentes, de las enfermedades profesionales, de la fatiga física y mental derivada de sus cometidos, de los riesgos psicosociales y de todo tipo de problemas laborales que afectan a la salud física y psíquica.

¹⁷³ García, J. J. (1998). *Medición del riesgo en Epidemiología*. Revista Mexicana de Pediatría, vol. 65, nº2, pg 77.

¹⁷⁴ Moreno Jiménez, B. (2011): *Factores y riesgos laborales psicosociales: conceptualización, historia y cambios actuales*. Medicina y Seguridad del Trabajo. Vol.57 supl.1, pp. 4-19.

La percepción del riesgo es un aspecto esencial en el marco conceptual que se estudia ya que, en opinión de SLOVIC, el riesgo solo es riesgo¹⁷⁵ en la medida en que se percibe. Pero esta percepción implica un compromiso activo con el objeto, persona o situación y representa el reconocimiento de la contingencia del daño. La contingencia surge de la aceptación de la incertidumbre, mientras que la aceptación de la posibilidad del daño surge cuando se asume la vulnerabilidad. La vulnerabilidad tiene en consideración el conocimiento sobre el riesgo, el significado personal del riesgo y las habilidades de gestión. El conocimiento sobre el riesgo implica la consideración de la información objetiva (conocimiento científico) y la información subjetiva (intuición).

Si analizamos el riesgo desde un plano subjetivo¹⁷⁶, la valoración del riesgo de forma individual presenta distintas visiones e interpretaciones, ya que el concepto se sustenta en las creencias o percepciones de las personas, teniendo por ello una gran variabilidad.

Para aproximarnos a una concepción más realista y operativa de la percepción de riesgo, tendríamos que conjugar los elementos de ambos conceptos: riesgo y percepción, integrando todos aquellos elementos que intervienen en su configuración final que se caracteriza por lo siguiente:

- Es un proceso cognitivo individual.
- Se desarrolla en el plano subjetivo.
- En su configuración intervienen otros procesos básicos: creencias, actitudes, motivación, etc.

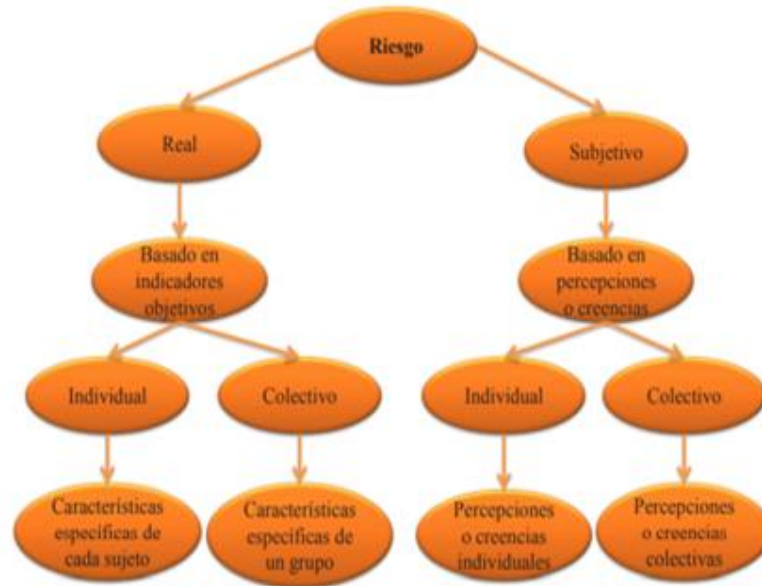
En la figura número 23, que resume el proceso de percepción del riesgo se observa que, al diferenciar entre los aspectos real y subjetivo, la base del primero son indicadores objetivos, mientras que el segundo está basado en las percepciones y creencias de la persona. De igual modo, al distinguir entre lo individual y lo colectivo, la objetividad de los indicadores se centra en las características específicas de cada sujeto o de cada grupo; las percepciones o creencias, en el riesgo subjetivo, podrán ser individuales o colectivas, teniendo en cuenta en ambos casos que es importante el papel del contexto y el marco

¹⁷⁵ Slovic, P. (1992). *Perception of risk: reflections on the psychometric paradigm*. En: Krimsky, S. y Golding, D. "Social theories of risk" pp. 117-152. Westport, CT: Praeger.

¹⁷⁶ Del Castillo, J. A. G. (2012). *Concepto de percepción de riesgo y su repercusión en las adicciones*. Salud y drogas, vol.12, n°2, pp.133-151.

social en el significado de la percepción, que contribuyen a la interpretación final del riesgo.

FIGURA N°23: CONCEPTO DE PERCEPCION DEL RIESGO



FUENTE: DEL CASTILLO, J. A. G. (2012).

3.2.- RIESGO ECONÓMICO, ORGANIZACIONAL Y EMPRESARIAL

Se ha señalado el papel que tiene el concepto de riesgo en casi todas las disciplinas de la ciencia, con mayor o menor protagonismo, aunque en el ámbito de la economía y la gestión empresarial surge la aplicación en los negocios¹⁷⁷ con el desarrollo del comercio marítimo, ante la necesidad de hacer frente a los peligros que afectaban a este tipo de actividad mercantil, que propicia la aparición de los contratos de seguros.

Los hombres de la mar de los siglos XII y XIII, dejaron de considerar el riesgo¹⁷⁸ como “una fatalidad del destino y se convencieron de que era necesario aventurarse y no dejarlo todo a la divinidad”. Esta es una filosofía del riesgo que dibuja las primeras líneas de una

¹⁷⁷ Zachmann, K. (2014). *Risk in Historical Perspective: Concepts, Contexts, and Conjunctions*. En: Klüppelberg, C., Straub, D., Welp, I. M. Editors Risk. A Multidisciplinary Introduction, pp. 3-35. Switzerland: Springer International Publishing.

¹⁷⁸ Restrepo, J.E. (2016): *El concepto de riesgo: avances hacia un modelo de percepción de riesgo en salud*. Psicoespacios. Revista virtual de la Institución Universitaria de Envigado, vol. 10, n°16, pp.174-200.

aplicación del cálculo, frente a un concepto anterior más abstracto, que se puede presentar como un primer modelo de evaluación y análisis, que se manifiesta ante la necesidad de utilizar algún tipo de métrica.

Este es un hito destacado en el mundo empresarial en relación al manejo de las contingencias que surgen en un entorno de incertidumbre, que exige la adopción de medidas para mitigar los daños potenciales. En este contexto, la prevención y cobertura de los riesgos de la navegación implicaba la utilización de conceptos que definen la noción de riesgo empresarial, como son las ideas de incertidumbre, amenazas, vulnerabilidad... así como la necesidad de aplicar el cálculo de probabilidades. Los cálculos iniciales de las contingencias se basaban en la pericia propia de la práctica de aquellos que conocían el negocio, pero sin utilizar, en esta primera etapa, modelos matemáticos complejos, que más adelante se harían imprescindibles para poder establecer una valoración cuantitativa de los costes de contratación de los contratos de seguros y de la cuantificación de las indemnizaciones en caso de siniestro.

En el siglo XX se desarrolló mucho el estudio de riesgos aplicado a escenarios de conflictos bélicos, especialmente ante el posible uso de la energía nuclear, así como en diversos campos: la industria espacial, el cambio climático, la medicina, en especial de los riesgos de epidemias y pandemias... Este desarrollo se ha materializado, tal como se había anticipado por numerosos investigadores, en la existencia de¹⁷⁹ “ un mundo muy integrado e interdependiente, en el que los riesgos globales, como las pandemias, el cambio climático, o las crisis financieras, no conocen fronteras y se distribuyen por igual, sin que las diferencias de riqueza o poder sean efectivas para evitarlos. Sin embargo, al materializarse los peligros, impactan de manera muy desigual, dependiendo de cada contexto sociocultural y de la capacidad y modelos de respuesta que se ponen en marcha”.

3.2.1. LOS CISNES NEGROS EN LA ECONOMÍA

En el primer capítulo de esta tesis, se analizaba el entorno de riesgos que surge con la covid 19 y se aludía al punto de vista de algunos analistas que consideraban este evento como un cisne negro. Al observar el entorno económico de la actualidad, puede plantearse la llegada de cisnes negros¹⁸⁰ a la economía, como se percibe ante acontecimientos como la crisis de los semiconductores, los problemas en las cadenas de

¹⁷⁹ Mesa, M. (Ed.). (2020). *Riesgos globales y multilateralismo: el impacto de la COVID-19*. Pp.49-50. CEIPAZ, Fundación Cultura de Paz.

¹⁸⁰ Ramirez, B. (2022): *Cómo capear los cisnes negros que alteran la gestión de riesgo de las empresas*. <https://www.muypymes.com/2022/06/20/cisnes-negros-cambiando-gestion-riesgos-empresas>.

suministros, la escalada de los costes energéticos o la invasión rusa de Ucrania. Todos estos factores se analizan en la Encuesta Mundial de Riesgos 2022¹⁸¹, elaborada por la consultora PwC, en la que se han entrevistado a 3.584 directivos de todo el mundo para abordar cómo hacer frente a los desafíos empresariales en el entorno actual.

Según se indica en el Informe sobre Riesgos de PwC España, “la realidad es que todos estos riesgos, o cisnes negros, se producen cada vez con mayor frecuencia, lo que hace absolutamente necesario cambiar el enfoque tradicional de su gestión. El análisis de datos y los ejercicios de estrés de escenarios se vuelven ahora más relevantes que nunca a la hora de afrontar los riesgos con la máxima anticipación posible”.

FIGURA N°24: PRINCIPALES AMENAZAS A LA ORGANIZACIÓN

| AMENAZAS | CEOs MUNDIALES | CEOs ESPAÑÓLES |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|
| CIBERRIESGOS | 49% | 62% |
| SALUD | 48% | 45% |
| VOLATILIDAD | 43% | 69% |
| CLIMA | 33% | 53% |
| GEOPOLITICA | 32% | 43% |
| DESIGUALDAD | 18% | 45% |

FUENTE: ENCUESTA MUNDIAL DE CEOS DE PWC (2022)

Las principales amenazas para el crecimiento de las empresas en 2022, según los directivos españoles y mundiales consultados en la encuesta citada, se presentan en la figura número 24 y se refieren, por orden de importancia, a los riesgos cibernéticos, a los derivados de los problemas de la salud, a la volatilidad de la macroeconomía, al cambio climático y a los conflictos geopolíticos.

¹⁸¹ PricewaterhouseCoopers International Limited(2022): *Encuesta Mundial de Riesgos 2022*.En: <https://www.pwc.es/es/consultoria/encuesta-mundial-riesgos-2022.html>

En el abordaje de la gestión del riesgo, la norma ISO 31000¹⁸² ha sido elaborada por la Organización Internacional de Normalización y está dirigida a las personas que gestionan el riesgo en las organizaciones tomando decisiones, estableciendo y logrando objetivos y mejorando el desempeño. La perspectiva de la ISO 31000 tiene presente según CHAVES tres elementos¹⁸³: “viabilidad, complejidad y azar, porque los riesgos evalúan los eventos y la probabilidad de que ocurran y afecten negativamente”. Este autor propone una combinación de la ISO 31000 2018 con COSO ERM 2017, dos modelos y estándares mundiales, que plantean en la organización cómo gestionar los riesgos considerando el impacto que pueden tener en los objetivos de la organización. Resalta las diferencias y similitudes entre la ISO 31000 2018 y COSO ERM 2017 que concreta en las siguientes.

- Ambas representan un estímulo a la gestión de riesgo. La ISO 31000 da las directrices, desde el punto de vista de la gestión de riesgos y COSO ERM se orienta hacia la gobernanza y el modelo corporativo. En ambos casos se propugna que las organizaciones asuman los riesgos con un enfoque de rentabilidad, tanto en época de COVID-19 como en post pandemia.
- La ISO 31000 es un estándar no certificable, que sólo cumple una función orientativa. COSO ERM, sin embargo, sí es un estándar certificable (en España se puede obtener la acreditación a través del Instituto de Auditores Internos) por lo que las empresas implementan sus directrices tomando en consideración los aspectos culturales y sus necesidades como organización.
- Ambas han tenido modificaciones y mejoras que simplifican su comprensión e implementación en las entidades, considerando aspectos como las demandas del mercado, el uso de las tecnologías y la preservación y consecución del valor para los accionistas. Ambos, también, están alineados con la misión, visión, valores estratégicos de la compañía y, especialmente, al apetito de riesgo. La función de supervisión, desde el punto de vista del consejo directivo, parece limitarse a revisar, cuestionar y acordar con la dirección la estrategia y los objetivos del negocio.

¹⁸²ISOTools Excelence. (2018). *Normas ISO.ISO 31000*.

<https://www.isotools.org/normas/riesgos-y-seguridad/iso-31000/>

¹⁸³ Chávez, G. M. (2020): *Evaluación del riesgo empresarial; indicadores para medir los recursos de la empresa actualmente y en post pandemia*. Revista Crecer Empresarial Journal of Management and Development. Número especial 04. Pp. 1-12

3.2.2. EL CONCEPTO DE RIESGO EN LA ECONOMÍA

En el ámbito de la economía, el concepto de riesgos¹⁸⁴ adopta diferentes acepciones, en función del entorno concreto de la actividad. Así, a partir de la definición del Diccionario Enciclopédico de Economía Planeta, se pueden distinguir diferentes términos, considerando que, en general, “el riesgo en la empresa es la posibilidad de pérdida derivada de cualquier eventualidad que pueda afectar al beneficio de explotación o beneficio bruto, como fluctuaciones de mercado, huelgas, etcétera”. Entre estas diferentes acepciones de riesgo, que se utilizan de manera frecuente para expresar las múltiples circunstancias que implican amenazas para la organización, se pueden citar las siguientes.

RIESGO FINANCIERO: Es el que dimana de la existencia de cargas financieras asociadas a las deudas contraídas por la empresa, ya sea por el pago de intereses o la devolución del principal que afecta a sus beneficios y aumenta su probabilidad de insolvencia. El concepto de riesgo es bien conocido en el sector financiero en el que el análisis del riesgo de las operaciones se ha aplicado desde el inicio de la actividad de la banca. Sin embargo, la administración de riesgos en otro tipo de compañías ajenas al sector financiero es más reciente y tiene una amplia implantación a partir del movimiento de reforma del gobierno corporativo¹⁸⁵. Este surge ante escándalos financieros, que llegaron a ser dramáticos, como el caso Enron, la corporación que se declaró en quiebra en diciembre del 2001, causando un gran impacto. Las causas que la provocaron, incluyendo desde fraudes hasta artificios contables, que alteraron de forma muy significativa los resultados de los estados financieros. Por ello, ante estos sucesos, surge como reacción el movimiento de reforma del gobierno corporativo, preocupado por una gestión responsable frente a los distintos grupos de interés (stakeholders) de la empresa, con una administración más eficiente en la toma de decisiones, que se preocupa por la instauración de procedimientos de auditoría y control interno, dando paso a la implantación de la gestión de riesgos en las empresas con carácter general.

RIESGO EN LA BANCA: Se define como la posibilidad de quebranto o pérdida y está en relación directa al plazo de duración de la facilidad crediticia concedida, debido a que

¹⁸⁴ Diccionario Enciclopédico de Economía Planeta (1980) Editorial Planeta, S.A.

¹⁸⁵ Barrio Tato, L. y Barrio Carvajal, S. (2020): “Auditoría emocional de la organización. Gestión y control de riesgos”. Pg. 53. Ediciones pirámide, 2020.

todas las operaciones de crédito están sujetas a la eventualidad de que, llegado el vencimiento, el cliente no pueda asumir total o parcialmente la obligación contraída.

RIESGO COMERCIAL: Se refiere a la clasificación hecha por una compañía vendedora o un banco, del importe del crédito que, como máximo, está dispuesta a asumir, con respecto a un determinado cliente, fijando una cifra que está en función de la solvencia del cliente, de su historial y de sus relaciones con la empresa que lo clasifica.

RIESGO DE CAMBIO: Es la posibilidad de que, en un contrato con pago diferido, comercial o financiero, se produzca una pérdida ganancia, en términos de la moneda nacional, por el cambio de la cotización de esta o de otra que intervenga en el contrato.

RIESGO DE FIRMA: Es el riesgo en el que incurre un banco al prestar su firma un cliente, por ejemplo, como aval para permitirle obtener fondos de otro banco o concertar contratos en los que la otra parte exija que se le garantice el cumplimiento.

RIESGO EXTRAORDINARIO: Es la posibilidad de que un importador de bienes o servicios no satisfaga al exportador su precio, debido a circunstancias catastróficas, como guerras, desastres naturales y otras situaciones adversas desastrosas.

RIESGO POLÍTICO: Es la posibilidad de que el importador de bienes o servicios no cumpla el contrato de exportación o no satisfaga la moneda pactada de sus obligaciones de pago, debido a reglamentaciones administrativas de su gobierno

3.2.3. EL CÁLCULO DEL RIESGO

Una aportación muy interesante en el estudio de los riesgos es el realizado en relación a las estructuras críticas de EEUU, que habría que proteger contra amenazas terroristas, en un estudio que determina¹⁸⁶ que el riesgo es el costo esperado, o la pérdida esperada, debido a un ataque del adversario en una infraestructura determinada. Este riesgo está

¹⁸⁶ Baker, A. B., Hutchinson, R. L., Eagan, R. J., Moonka, A. K., Falcone, P. K., SWINSON, M. L., & Hines, W. C. (2002). *A scalable systems approach for critical infrastructure security* (No. SAND2002-0877). Sandia National Lab.(SNL-NM), Albuquerque, NM (United States); Sandia National Lab.(SNL-CA), Livermore, CA (United States). Pp 1-54

determinado por la intersección de las consecuencias del ataque, las amenazas o la probabilidad del ataque y las vulnerabilidades.

Este concepto, aplicable al análisis de riesgos en general, se puede representar de forma gráfica en el cuadro de Riesgos, amenazas y vulnerabilidades, en el que se expresa el concepto de riesgo como la intersección de los conjuntos que representan los factores intervinientes en este proceso.

FIGURA N°25: RIESGOS, AMENAZAS Y VULNERABILIDADES



FUENTE: SANDIA NATIONAL LAB

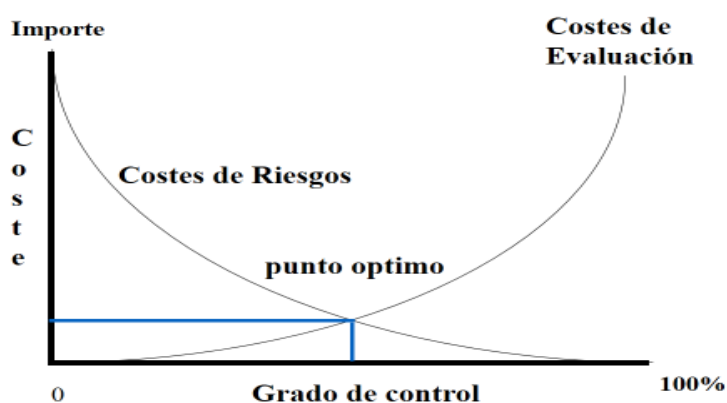
El cálculo del riesgo, en este caso, se expresa mediante la fórmula: $R = T * V * C$

- R = Riesgo
- T = Threats (Amenazas) es la probabilidad de que ocurra un escenario de “ataque” con el potencial de alterar los sistemas o activos y causar consecuencias indeseables. Las amenazas se caracterizan por sus fines y la probabilidad de que ocurra.

- V = Vulnerability (Vulnerabilidad) es una debilidad en el sistema o activo, que causaría un deterioro o fallo por la amenaza (T).
- C = Consequence (Consecuencias) son los resultados negativos asociados con el deterioro o falla del sistema o activos. Las consecuencias de un ataque se pueden medir por la pérdida de vidas, el impacto económico, la pérdida de la confianza pública u otras magnitudes.

En un sistema en el que existen cualquier tipo de riesgos, entendido como circunstancias en la que es posible un daño, la gestión óptima del riesgo¹⁸⁷ pasaría por la minimización de la suma de los costes de la prevención del riesgo (costes de seguridad que, en general, son relativamente ciertos) y los costes de la materialización del mismo en forma de pérdidas, (en realidad una esperanza matemática de pérdida, con su componente probabilística).

FIGURA N°26: GESTIÓN ÓPTIMA DEL RIESGO



FUENTE: BARRIO TATO, L. Y BARRIO CARVAJAL, S. (2014).

En el gráfico de la gestión óptima del riesgo, se observa que el grado de control de la organización determina un punto óptimo en el que se equilibran los costes de evaluación, es decir los costes de un sistema de control interno adecuado, con los costes de

¹⁸⁷ Soria García-Ramos, P. (2019). *Gestión del riesgo: La evolución de los costes del riesgo en las últimas décadas*. MAPFRE GLOBAL RISKS. <https://www.mapfreglobalrisks.com/gerencia-riesgos-seguros/articulos/gestion-del-riesgo-la-evolucion-de-los-costes-del-riesgo-en-las-ultimas-decadas/>

materialización de los riesgos, que en un modelo teórico han de ser estimaciones. Estos costes de materialización del riesgo, tal como se observa en los ejes de coordenadas del gráfico, tienden a infinito cuando el grado de control es cero, es decir no existe control, pero se van reduciendo hasta ser casi cero, no existen riesgos teóricamente, cuando el grado de control es total, es decir, del 100%. Estas consideraciones aplicadas a los costes de evaluación, por el contrario, indican que serían infinitos si se quisiera garantizar el control total, un control del 100%, pero serían inexistentes si no hubiera ningún grado de control, es decir si no existiera sistema de control interno. El modelo de gestión óptima del riesgo pone de manifiesto que existe un punto intermedio de grado de control en el que es aceptable el importe de la curva creciente de costes de evaluación y también es aceptable el importe de la curva decreciente de costes de materialización de riesgos, que es el punto óptimo de los costes admisibles.

Los costes del riesgo, tanto en lo que se refiere a los de seguridad (los que se han llamado también costes de evaluación) como los de las pérdidas por materialización de riesgos, se han de contemplar teniendo en cuenta la incidencia de diversos factores, además de los que son estrictamente de tipo económico, como serían los aspectos emocionales o medioambientales, por poner un ejemplo. Desde el punto de vista los costes, dependiendo de su naturaleza pueden ser compensables o derivados, así un ejemplo de costes compensables unos con otros, sería el caso en el que se incurre en los costes económicos para afrontar una catástrofe medioambiental, que se ven equiparados a los costes que se ahorran derivado de la catástrofe que se consigue mitigar. Pero también se pueden encontrar costes derivados, unos de otros, como podría ser el caso en que tras una catástrofe se produce una situación negativa desde el punto de vista emocional, que genera costes de tipo psicosocial, que afectan a las personas del entorno económico en el que se produce el evento.

Los riesgos en general, se pueden clasificar, según BRITO GÓMEZ¹⁸⁸, en dos grandes epígrafes, que serían riesgo financiero y riesgo puro. El riesgo financiero es aquel riesgo en la cual existe la posibilidad de ganar o perder. En cambio, el riesgo puro es el que se da en la empresa cuando existe la posibilidad de perder o no perder, pero jamás ganar.

¹⁸⁸ Brito Gómez, D. (2018). *El riesgo empresarial*. Revista Universidad y Sociedad, vol.10, nº1, pp. 269-277.

El riesgo puro en la empresa a su vez se clasifica en: riesgo inherente y riesgo incorporado. El riesgo inherente es aquel riesgo que, por su naturaleza, no se puede separar de la situación donde existe. Es el riesgo propio de cada empresa de acuerdo con su actividad y características específicas. Los riesgos inherentes en una empresa se deben controlar y/o eliminar en la medida que sea posible, ya que estos están en directa relación con la actividad de la empresa.

El riesgo incorporado, por otra parte, es aquel riesgo que no es propio de la actividad, sino que es producto de conductas no responsables, aunque en ocasiones se confunden con los riesgos inherentes de las empresas. Para estos casos la única forma de eliminar estos riesgos es evitando que ocurran, pues las empresas aseguradoras no asumen pérdidas por cuestiones relacionadas a la irresponsabilidad.

3.2.4. EL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

Los elementos principales del proceso de administración de riesgos¹⁸⁹ que se proponen en el Estándar Australiano de Administración del Riesgo, sintetizan de forma clara este proceso en cualquier organización. Son los que se presentan en la figura número 27 y se describen a continuación.

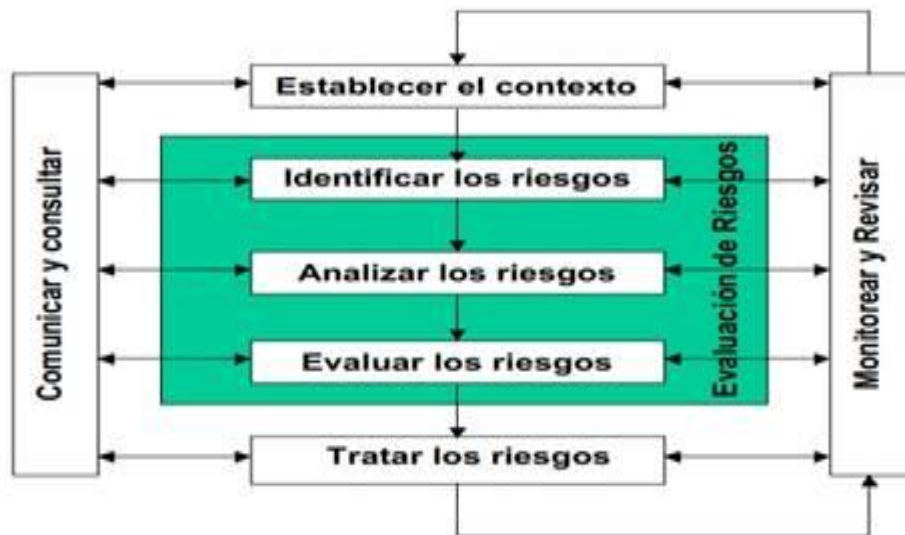
- Comunicar y consultar con interesados internos y externos, según resulte apropiado en cada etapa del proceso de administración de riesgos y concerniendo al proceso como un todo.
- Establecer los contextos estratégicos, organizacional y de administración de riesgos en los cuales tendrá lugar el resto de los procesos. Deberán establecerse los criterios que se han de adoptar para la evaluación de los riesgos y también habrá de definirse la estructura del análisis.
- Identificar riesgos, comprobando qué, por qué, dónde, cuándo y cómo, los eventos podrían impedir, degradar, demorar o mejorar el logro de los objetivos estratégicos y de negocio de la organización.
- Analizar riesgos, lo que implica determinar los controles existentes y analizar los riesgos en términos de consecuencia y probabilidad, en el contexto de tales

¹⁸⁹ Joint Standards Australia/Standards New Zealand Committee. (1999). *Estándar Australiano de Administración del Riesgo*. Sidney: AS/NZS. Editado por International Business Consultants. Pp. 15-16

controles. El análisis debería considerar el rango de consecuencias potenciales y la probabilidad de que esas consecuencias puedan ocurrir. Consecuencia y probabilidad pueden ser combinadas para producir un nivel estimado de riesgo.

- Evaluar riesgos, comparando los niveles estimados de riesgo frente a los criterios preestablecidos y considerar el balance entre beneficios potenciales y resultados adversos. Esto permite realizar apreciaciones sobre las prioridades que debe establecer la gerencia.
- Tratar riesgos. Si los niveles de riesgo establecidos son bajos y son tolerables, entonces no se requiere tratamiento. Para otros riesgos, será necesario desarrollar e implementar estrategias y planes de acción específicos, valorando la eficacia de los costes, para aumentar los beneficios potenciales y reducir los costos potenciales derivados.
- Monitorear y revisar el desempeño de las estrategias de control de riesgos y procurar detectar cambios que pudieran afectar a la adecuación o eficacia del coste de los controles previstos o implantados.

FIGURA N°27: PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS



**FUENTE: JOINT STANDARDS AUSTRALIA/NEW ZEALAND COMMITTEE
(1999)**

HERNÁNDEZ plantea la necesidad de implementar un modelo de gestión de riesgos desde una perspectiva tridimensional¹⁹⁰, que se soporta en estos tres elementos: gobierno corporativo, confianza y comunicación.

- El gobierno corporativo: La primera dimensión es el modelo de gobierno, que define el marco general de la organización y establece la misión, visión y valores de la misma, así como los mecanismos de supervisión necesarios para garantizar el cumplimiento de los objetivos fijados. Para ello, es esencial un sistema de rendición de cuentas, lo que en la terminología anglosajona se llama “accountability” que en una traducción sencilla equivaldría en español al término responsabilidad. Pero, según INZUNZA¹⁹¹, al aplicar este concepto a la gestión pública “su significado es más profundo que el mero informar del buen uso que se ha dado a los dineros, por parte del cuentadante, que es lo que comúnmente se entiende por rendir cuentas; el término anglosajón tiene el sentido de dar cuenta sobre cómo se ha utilizado la autoridad conferida por un grupo social y, por consiguiente, se aplica a todas las personas que desempeñan cargos de elección o designación, sean autoridades de gobierno, municipales, gremiales, vecinales, miembros del directorio de una sociedad anónima o similares”. Por ello, la rendición de cuentas en el sector público incluye problemas relacionados¹⁹² con: delegar tareas y establecer expectativas; verificar el desempeño de esas tareas; mantener la capacidad de respuesta de los agentes responsables; evaluar la culpa por acciones responsables; clasificar la responsabilidad entre muchos agentes.
- La generación de confianza es la segunda dimensión del modelo y está directamente vinculada al modelo de gobierno, puesto que los sistemas de rendición de cuentas diseñados son los que han de ofrecer las garantías suficientes sobre la información que se presenta, que debe ser revisada por los órganos de control. Es de este modo como se puede generar confianza en los distintos grupos de interés sobre los estados financieros y sobre las actuaciones

¹⁹⁰ Hernández, D. F. (2018). *Gestión del riesgo y control, una mirada tridimensional*. Revista Científica Hermes. Vol.22, pp.449-465.

¹⁹¹ Inzunza, HSM (2008). *Accountability y transparencia en la gestión pública: una propuesta*. Horizontes Empresariales. Vol. 7, nº1, pp. 71-82.

¹⁹² Romzek, BS y Dubnick, MJ (2018). *Accountability*. Chapter in *Defining Public Administration*, pp. 382-395. Edit. Routledge.

de las unidades de gestión de la entidad en relación al cumplimiento de los objetivos individuales y generales, así como del uso adecuado de los recursos.

- La tercera dimensión es la comunicación de los resultados, que debe contar con los informes de auditores internos y externos para que la información que se presenta tenga la credibilidad necesaria la evaluación de la gestión, la toma de decisiones y la actualización de los planes de la entidad, adoptando los cambios que puedan ser necesarios.

Uno de los aspectos en los que se evidencia la rendición de cuentas, surge ante el hecho de que la organización, tanto la de naturaleza privada como pública, se encuentra sometida a la presión de una amplia y variada cantidad de regulaciones de diferente tipología, como son la normativa fiscal, financiera, contable, laboral, mercantil, medioambiental...que supone la exposición a los riesgos de infracciones por la inobservancia de las mismas.

Ante la necesidad de gestionar los riesgos con la finalidad de eliminarlos o reducirlos, aparece la matriz de evaluación de riesgos¹⁹³ que, según CASARES et al. debe tener en cuenta tres definiciones claves para un mejor entendimiento y manejo de la evaluación y control de riesgos: impacto, probabilidad y severidad.

A. IMPACTO: Toda organización debe ser consciente de que su actividad tiene repercusiones en el ambiente en el que opera. Los entornos donde están ubicadas las empresas pueden sufrir tanto externalidades negativas como positivas, que pueden causar un riesgo para la organización. Esto implica las siguientes consideraciones, que se derivan de la acción de los impactos, que se caracterizan por lo siguiente.

- a) Expresan los cambios ocasionados a partir de determinadas acciones y deben permitir la comparación con la situación anterior a la implementación del programa y en los sucesivos cortes evaluativos programados.
- b) Reflejan cambios observados en la población objetivo (salarios, empleo, protección social) así como de situaciones expresadas cualitativamente (satisfacción, salud, bienestar).

¹⁹³ Casares San José-Martí, I., & Lizarzaburu Bolaños, E. R. (2016). "Introducción a la gestión integral de Riesgos Empresariales Enfoque: ISO 31000". Pp.159-161. Platinum Editorial. Libro auspiciado por: Instituto de Regulación & Finanzas. www.fri.com.pe

d) Deben buscar el retorno económico de las acciones ejecutadas, para poder demostrar la utilidad del esfuerzo realizado

e) Deben ser válidos, es decir comprobar efectivamente aquello que se pretende medir.

f) Deben ser confiables. Su valor no depende de quien lo mida pues las variaciones que refleja son efectivamente encontradas en la realidad.

g) Pueden ser cuantitativos y cualitativos, estos últimos están basados en la percepción o el grado de convicción del participante sobre una cierta situación.

B. **PROBABILIDAD:** Es la posibilidad que existe, entre varias, de que un hecho o condición se produzca. La probabilidad mide la frecuencia con la cual se obtiene un resultado ante la oportunidad de la realización de un experimento, sobre el cual se conocen todos los resultados posibles, gracias a las condiciones de estabilidad que el contexto supone de antemano.

C. **SEVERIDAD:** Es otra métrica clave en el análisis cuantitativo del riesgo y se define como el porcentaje, sobre la exposición en riesgo, que no se espera recuperar en caso de incumplimiento.

Estas tres magnitudes se interrelacionan de tal manera que se puede expresar que:

$$\boxed{\text{SEVERIDAD} = \text{PROBABILIDAD} \times \text{IMPACTO}}$$

La matriz de evaluación que propone CASARES sugiere definir los valores de estos parámetros con criterios como los de la siguiente tabla.

FIGURA N°28: GRADO DE SEVERIDAD DEL RIESGO

| PROBABILIDAD | NIVEL DEL IMPACTO | | | | |
|--------------|-------------------|-------|----------|-------|--------------|
| | INSIGNIFICANTE | MENOR | MODERADO | MAYOR | CATASTRÓFICO |
| CASI CIERTO | A | A | E | E | E |
| PROBABLE | M | A | A | E | E |
| POSIBLE | B | M | A | E | E |
| IMPROBABLE | B | B | M | A | E |
| RARO | B | B | M | A | A |

FUENTE: CASARES SAN JOSÉ-MARTÍ, I., & LIZARZABURU BOLAÑOS, E. R. (2016)

La intersección de los valores de las magnitudes impacto y probabilidad, determinará los niveles de Severidad del riesgo, que se pueden clasificar en:

E= Extremo (por ejemplo, para el caso de un nivel de impacto moderado, mayor o catastrófico y una probabilidad casi cierta)

A= Alto (por ejemplo, para el caso de un nivel de impacto menor o insignificante y una probabilidad casi cierta)

M= Medio (por ejemplo, para el caso de un nivel de impacto insignificante y un grado probable de la probabilidad de ocurrencia)

B= Bajo (por ejemplo, para el caso de un nivel de impacto insignificante o menor y un grado de probabilidad de ocurrencia raro o improbable)

Se puede observar que estos valores se representan de forma cualitativa, pero con una fácil traslación a escalas cuantitativas mediante asignaciones numéricas a cada categoría. De la misma forma, existen niveles de frecuencia y de consecuencias del daño, que sirven para determinar la severidad y la magnitud del riesgo.

Los niveles de frecuencia serían los siguientes:

- Frecuente
- Probable
- Ocasional
- Remoto
- Improbable
- Increíble

Los niveles de las consecuencias serían los siguientes:

- Catastróficas
- Críticas
- Marginales
- Despreciables

Teniendo en cuenta que, como se observaba al analizar las curvas de gestión óptima del riesgo, garantizar un coste de riesgos cero supondría un grado de control casi infinito, habrá de definirse el nivel de riesgo aceptado por la organización que, de acuerdo con

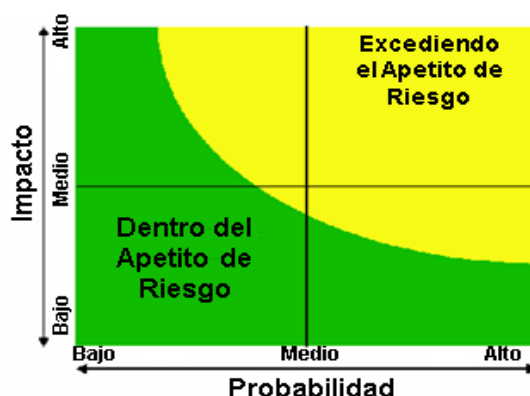
COSO¹⁹⁴, es la “cuantía del riesgo que la misma está dispuesta a asumir para poder realizar su misión y cumplir sus objetivos, sin que se produzcan daños significativos que afecten a dichos objetivos”.

3.2.5. LA ACEPTACIÓN DEL RIESGO

La organización debe estimar los niveles de probabilidad de acaecimiento del riesgo y del impacto que puede causar en la organización en la entidad, definiendo los límites de ambos parámetros, para así definir cuál es la zona que está dentro del riesgo aceptado y cuál es la zona en la que se produce un exceso de riesgo, en relación al máximo que se podría tolerar. De forma gráfica, en la figura que ilustra sobre el nivel de aceptación del riesgo, se establecen dos zonas de riesgo que delimitan los niveles que están dentro del riesgo aceptado por la empresa y los que están en la zona que excede del límite del riesgo aceptado por la firma.

Cuando la entidad establece el nivel máximo de riesgo que está dispuesto a asumir, es preciso evaluar las distintas alternativas de respuesta al riesgo, ya sea adoptando una de ellas o la combinación de varias, de manera que se pueda alcanzar el punto óptimo de grado de control, tal como se ha explicado anteriormente, en el que la organización puede alcanzar el equilibrio de los costes de prevención del sistema de control interno y los costes de materialización del riesgo.

FIGURA N°29: NIVEL DE ACEPTACIÓN DEL RIESGO



FUENTE: COSO (2004). GESTIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS.

¹⁹⁴ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2004): *Gestión de riesgos corporativos. Marco integrado*. Pricewaterhouse Coopers. Pp.1-125

Las alternativas que puede adoptar la organización frente al riesgo¹⁹⁵ se resumen: evitar o reducir el riesgo, compartir el riesgo o aceptarlo.

1. Evitar el riesgo, lo que supone establecer acciones que permitan anular las actividades que generan riesgos.
2. Reducir el riesgo, que consiste en establecer las medidas necesarias para reducir el coeficiente de ponderación del riesgo, ya sea reduciendo las posibilidades de impacto, las probabilidades de acaecimiento de riesgo o ambos factores. Esta respuesta puede forzar a la organización a una reestructuración de su catálogo de productos/servicios, al tener que reducir algunos de ellos.
3. Compartir el riesgo, en cuyo caso estaríamos hablando de acciones que permitan trasladar a terceros la totalidad o parte del impacto negativo de una amenaza de forma que, aunque se diluye la responsabilidad de la gestión, no se elimina el riesgo. Normalmente, esto implica costes de prevención de las actividades de contratación de pólizas de seguros o de contratación de empresas externas que vayan a asumir los riesgos compartidos.
4. Aceptar el riesgo, es la otra opción que tiene la entidad, asumiendo los costes derivados de la materialización de los mismos. Esta es una decisión de la empresa, que deberá ir acompañada del correspondiente estudio y análisis de previsiones, que permitan tener evaluada esta contingencia. Esta respuesta obliga a la empresa a dotar reservas económico-financieras para hacer frente a la materialización posible de los riesgos.

El nivel de aceptación del riesgo depende del grado de control del riesgo en la organización, que a su vez depende de la relación coste/beneficio que determina, tal como se ha expresado anteriormente al tratar sobre la gestión óptima del riesgo, el punto de equilibrio en el que se igualan los costes potenciales de la materialización de los riesgos y los costes asumidos con el sistema de control de la entidad. Es indudable que uno de los objetivos de un buen análisis del riesgo de la empresa tiene, entre otros, el fin de valorar el grado óptimo de control de la empresa y el nivel de aceptación de riesgos, que debe fijarse por los niveles máximos de dirección de la empresa y ser una referencia para

¹⁹⁵ COSO (2004): *Gestión de riesgos corporativos. Marco integrado*. Pricewaterhouse Coopers. Pp.1-125

el trabajo de los auditores internos y el resto del personal, que ha de estar comprometido con la gestión de control interno de las unidades organizativas de su competencia.

Algunos riesgos están fuera del ámbito de la experiencia de las personas y de las entidades, o son tan remotos que nadie podría haberlos imaginado. Algunos son el resultado de una tormenta perfecta de acontecimientos coincidentes y otros se materializan muy rápidamente y con un nivel de repercusión enorme. Estos nuevos riesgos que no se pueden prever, como indican KAPLAN Y LEONARD, en un artículo publicado en *Harvard Business Review*¹⁹⁶ se caracterizan porque no se pueden manejar siguiendo los criterios tradicionales de gestión de riesgos. En este contexto de aparición de riesgos novedosos es preciso formar a especialistas en la detección de contingencias que no entran dentro de los mecanismos de vigilancia previstos en los sistemas clásicos de control interno, ya que se trata de amenazas percibidas como algo difuso o muy poco probable de hacerse realidad, por lo que la organización no se plantea dedicar recursos, ni humanos ni materiales en equipamientos, lo que da lugar a esa situación de riesgos inesperados, por insólitos, que se enmarcan en una categoría para lo que no existen criterios estándar ni referentes de experiencia. A diferencia de los riesgos que podemos catalogar como clásicos o tradicionales, la medición de estos nuevos riesgos, que no son fáciles de presagiar, tienen una difícil medición ya que el propio hecho de no saber anticiparse a ellos hace que sean difíciles de cuantificar en términos de probabilidad o impacto.

Se producen tres tipos escenarios que caracterizan este tipo de amenazas:

1. El evento desencadenante no está al alcance de la imaginación o la experiencia de los responsables de la organización o sucede en algún lugar lejano. Este podría ser el caso de la covid que, como se ha señalado antes, para algunos tiene el significado de cisne negro algo que, como dicen los autores del artículo citado, no son impredecibles por la naturaleza congénita de la amenaza. En el caso de la covid, hubo expertos que advirtieron de las posibilidades de pandemias difíciles de controlar, como también avisaron otros en relación a los problemas del cambio climático.

¹⁹⁶ Kaplan, RS, Leonard, HBD y Mikes, A. (2020). *The Risks You Can't Foresee*. Harvard Business Review, 2020, vol. 98, nº 6.

2. Múltiples errores rutinarios fusionados dan lugar a un fallo relevante. Las nuevas tecnologías y los nuevos sistemas de la organización pueden actuar perfectamente de manera independiente, pero cuando se implantan de forma simultánea con un funcionamiento interconectado, pueden provocar fallos imprevisibles.
3. El riesgo se materializa muy rápidamente y con una gran progresión: riesgos tsunami. Esta es la forma de describir los riesgos que pueden ser previsibles, pero de escasa magnitud y, en consecuencia, poco controlados desde la óptica de la relación costes/beneficios, pueden materializarse de forma rápida e imprevista y generar unas consecuencias catastróficas.

El reconocimiento de los riesgos novedosos requiere que las personas revisen sus puntos de vista y que exista conciencia de que los manuales de gestión ordinarios, orientados hacia los riesgos acostumbrados, deben ser revisados y actualizados. Las propuestas para afrontar estos riesgos insólitos son, entre otras, las siguientes:

- Capacitar a un alto ejecutivo para que se preocupe por las situaciones inesperadas. Esta función difiere de la de un director de riesgos tradicional, cuyas prioridades son mejorar la gestión de los riesgos rutinarios conocidos e identificar nuevos riesgos que luego puedan transformarse en riesgos rutinarios manejables. Por el contrario, el ejecutivo de riesgos novedosos tiene que reconocer rápidamente la aparición de cualquier riesgo nuevo y poner en marcha un proceso que no estaba previsto para abordarlo en tiempo real.
- Informatizar los partes de riesgos aplicando las nuevas tecnologías digitales. Ésta puede ser una herramienta muy potente y rápida que permite la agilidad de dispositivos móviles y programas informáticos, así como el aprovechamiento de las técnicas de análisis de datos, para disponer de alarmas automáticas, chequeos de los elementos afectados y mecanismos de comunicación veloces dentro de la organización y, si fuera necesario, con el exterior.
- Plantearse lo qué sucedería en nuestra organización si se produce un evento no esperado igual al que ya ha acontecido en otra empresa. El responsable de riesgos novedosos debe estar atento a los eventos alarmantes que se producen en otras compañías y analizar el caso en sesiones de trabajo con los profesionales de riesgos, para constituir planes de contingencias ante la posibilidad de que ocurra algo parecido en nuestra organización. De esta forma,

riesgos extraordinarios pueden pasar a gestionarse como riesgos ordinarios y reducir el factor sorpresa.

- Diseñar un plan de respuestas a los riesgos novedosos. Teniendo en cuenta la inexistencia de un manual para los riesgos que no se pueden pronosticar, la organización ha de tomar decisiones, de acuerdo con lo expuesto en los puntos anteriores, que sean: buenas, rápidas, comunicadas adecuadamente y ejecutadas correctamente, para que sean valiosas provisionalmente, hasta disponer de un plan de actuación bien diseñado.
- Implementar un equipo de gestión de incidentes críticos. Este equipo debe integrar a empleados y personal externo con formación y experiencia en el tipo de amenazas de que se trate, o de un ámbito de conocimientos lo más parecido, para adoptar respuestas integrales y rápidas. Este grupo debe caracterizarse por su flexibilidad, para incorporar personas especializadas en la materia, conforme evolucionen los nuevos acontecimientos.
- Gestionar la crisis a nivel local. Cuando la organización no puede disponer de un equipo de incidentes críticos, debe estar previsto que el personal más cercano al punto del evento amenazante sea el que afronte la situación. Las personas que conocen las peculiaridades del entorno, especialmente en lo que se refiere a territorio físico, pero siendo esto también aplicable al entorno de conocimientos, serán las que, por sus conocimientos y contactos profesionales, están en mejor disposición para atreverse a poner en marcha respuestas y recursos innovadores para gestionar las crisis extraordinarias.
- El círculo OODA (Observe, oriente, decida y actúe). Aplicar el bucle estratégico OODA es de enorme utilidad con una actitud de atención, con alerta y vigilancia, que tras la observación permite que el equipo se oriente en el nuevo contexto, identificando los elementos fundamentales y aplicando las experiencias anteriores. Con estos requisitos previos, que contribuyen a tener el mejor conocimiento de lo que ocurre, dentro de las limitaciones propias del caso, los equipos implicados han de tomar la decisión que la urgencia de la situación requiere. La resultante de observar, orientarse y decidir se concreta en la ejecución de una respuesta que ha de ser instantánea, aunque no haya total certeza de que es la mejor, puesto que la organización no tiene otra alternativa

que tomar una decisión rápida y con alta probabilidad de ser aproximadamente correcta.

3.3.- EL RIESGO EN EL CONTROL Y LA AUDITORÍA

En el apartado anterior se trataba sobre los conceptos de riesgo empresarial, como la magnitud que está en función de las amenazas que pueden afectar a la organización, (teniendo en cuenta las vulnerabilidades de la misma) y del impacto de las consecuencias que pueden producirse tras la materialización de un riesgo potencial. Así mismo, se exponía la necesidad que había de encontrar un punto de equilibrio entre los costes que pueden derivarse de la materialización del riesgo y los costes que habrá de asumir la entidad, materiales y personales, para implantar mecanismos de control que eliminen o mitiguen los riesgos. En este apartado, se avanzará en la relación entre control y riesgo, así como en el papel de la auditoría, que consiste en¹⁹⁷ el examen, en general, de documentos, procedimientos u operaciones para poder manifestarse sobre la corrección de los mismos, siendo la función que supervisa el sistema de control necesario para afrontar la gestión de riesgos.

3.3.1. EVOLUCIÓN DE LA NOCIÓN DE CONTROL.

La noción de control puede adquirir varias acepciones, en función del campo de estudio en el que se sitúe pero, como expone MONTROYA¹⁹⁸ al referirse a los antecedentes históricos del término, hay que tener presente que, al menos desde la perspectiva que se aborda en esta investigación, está íntimamente conectado con el ejercicio de la contabilidad en el registro de las transacciones, que se erigió en una actividad imprescindible en el desarrollo del comercio a lo largo de la historia. En su estudio, MONTROYA recuerda que, desde la antigüedad, se ha hecho referencia al control de los diferentes elementos que constituían el patrimonio de los comerciantes y de los poseedores de algún tipo de bienes: control sobre los bienes, sobre las cosechas, sobre los animales, sobre los actos de comercio... Citando el trabajo de MAZA¹⁹⁹ hay que señalar

¹⁹⁷ Suárez Suárez, A.S. (1977): "Diccionario económico de la empresa". Editorial Pirámide, pg.38

¹⁹⁸ Vásquez Montoya, O. (2016). *Visión integral del control interno*. Contaduría Universidad de Antioquia, n°69, pp.139-154.

¹⁹⁹ Maza, C., & Gómez, C. M. (2000). "Las matemáticas de la antigüedad y su contexto histórico" Editorial Universidad de Sevilla. Pg.26

que, ya en la historia antigua, las tablillas mesopotámicas sirvieron para realizar los primeros apuntes de una rudimentaria representación de unas anotaciones contables y de un instrumento de control, por medio de escritos o anotaciones, en cuerdas anudadas, en tablillas de piedra o de otros materiales como el marfil, más adelante en papiro, hasta la aparición de la invención de la imprenta.

Una forma de contabilidad ya existía, de forma profesional en el antiguo Egipto, según HIDALGO²⁰⁰, ejercida por un escriba, que era un especialista en la teneduría de libros y cuyo papel social era bien destacado. También existe constancia de la existencia de teneduría de libros en China, durante la dinastía Chou (1256- 1122 a.C.), con objeto de registrar el origen y destino de los impuestos recaudados por el gobierno imperial. Estas son algunas muestras de la importancia de establecer algún tipo de registro de las transacciones comerciales desde épocas muy remotas, ya que se observan estos primeros pasos en la teneduría de libros, para un control de las cuentas, utilizado en Mesopotamia, Grecia, Egipto y Roma.

La necesidad de aplicar alguna forma de escritura en las antiguas civilizaciones aparece vinculada también al entorno jurídico y normativo, que en muchos aspectos nace unido al ámbito mercantil y contable, como se muestra, por ejemplo, en el trabajo de ESCOBAR²⁰¹ que refiere que en Mesopotamia se creó el código Hammurabi con la finalidad de unificar todos los códigos de la época y de épocas anteriores, en materia civil, penal y de comercio, así como de obtener el control de las leyes, evitando de esta manera que cada persona ejerciera justicia a su manera.

Las anotaciones en libros dieron paso con el tiempo a la aparición del uso de la partida doble. HERNÁNDEZ²⁰² indica que “la contabilidad por partida doble constituye un conjunto completo y redondo de registros, totalmente relacionados entre sí, que ofrecen una visión global y, al mismo tiempo, tan detallada como se quiera de la empresa”.

²⁰⁰ Hidalgo, F. G. (2006). *Evolución histórica de la contabilidad de costes y de gestión (1885-2005)*. De Computis-Revista Española de Historia de la Contabilidad, vol.2, nº2, pp. 101-122.

²⁰¹ Escobar-Córdoba, F. (2008). *La esquivada definición del derecho, a la luz de los códigos mesopotámicos*. Revista Universitas, nº117, pp. 65-114.

²⁰² Hernández Esteve, E. (2006). *Reflexiones sobre la naturaleza y los orígenes de la contabilidad por partida doble*. Contaduría Universidad de Antioquia, nº49, pp.23-56.

El primer tratado sistemático y científico de contabilidad según FERNÁNDEZ PIRLA²⁰³ se debe al monje franciscano Fray Luca Pacciolo, aunque algún autor considera que antes del mismo ya había existido algún otro tipo de tratados. Pero la obra de este monje constituye una verdadera enciclopedia de carácter matemático y filosófico, que aborda cuestiones desde aritmética o geometría, hasta el cálculo de probabilidades y dedica un capítulo al estudio de la contabilidad. Reconoce que los principios que presenta no son originales, sino que los recoge de la práctica económica o del comercio que él había observado y constituye un registro básico de lo que el comerciante debía a la banca y proveedores, así como de lo que le debían sus clientes a él. Esta práctica medieval configura el origen de una contabilidad general, que se ha continuado aplicando hasta nuestros días y que se ha ido desarrollando hasta lograr su evolución en la actualidad, como sistema de información, que instaura uno de los primeros instrumentos adoptados para la toma de decisiones empresariales. FAYOL publicó, a comienzos del siglo XX, su libro “Administración Industrial y General” en el que plantea su teoría sobre la división del trabajo²⁰⁴, que tiene por finalidad producir más y mejor con el mismo esfuerzo y que, según su criterio es el mejor medio de obtener el máximo provecho de los individuos y las colectividades. Por otra parte, ESPINOZA SOTOMAYOR, estudia el fayolismo y describe la Teoría²⁰⁵ General de la Administración de Fayol en función de cinco elementos básicos: planificación, organización, dirección, coordinación y control. El control consiste en constatar que todo haya sido efectuado en conformidad con el plan establecido, teniendo en cuenta que la teoría parte de la idea de que el concepto de autoridad se basa en el control, con base en la premisa de que los empleados son manipulables y aplica los métodos de la ingeniería. La gestión de las personas se sustenta, según este criterio, en leyes, reglas y fórmulas que eliminan la autonomía y el autocontrol de los que ya no pueden tomar decisiones sobre sus propias técnicas de trabajo y ritmo, puesto que están obligados a obedecer las órdenes dadas y han de trasladar sus iniciativas personales a un departamento de planificación organizativa y a la alta dirección. El control, en este contexto, se refiere a la verificación del cumplimiento de los objetivos,

²⁰³Fernández Pirla, J.M. (1972): "Teoría Económica de la Contabilidad". Biblioteca de Ciencias Empresariales. Ediciones ICE, pp. 108-109

²⁰⁴ Fayol, H. (1987): “Administración Industrial y General”. República Argentina. Editorial Librería El Ateneo. Pp. 24-25

²⁰⁵ Espinoza Sotomayor, R. (2009): *El fayolismo y la organización contemporánea*. Visión Gerencial. Nº1, pp. 53-62.

que implica analizar las desviaciones entre lo planificado y lo ejecutado, con una orientación hacia la mejora continua.

Otro aspecto de la gestión de la empresa de principios del siglo pasado es la necesidad de la delegación de funciones, conforme se incrementan las plantillas de trabajadores ante el aumento de la producción, lo que implica la necesidad de nuevos controles internos²⁰⁶, entendidos como un conjunto de medidas o procedimientos establecidos por las organizaciones con el propósito principal de prevenir fraudes y evitar errores del personal; surge así la figura del inspector, contador o auditor, que sienta las bases de la auditoría y el control interno en la organización.

El concepto de control proviene etimológicamente²⁰⁷ de contre (contra) y role (registro o lista), cuyo significado inicial era simplemente verificación y en su incorporación al castellano, se establecen las siguientes acepciones:

- Inspección: Examinar, reconocer atentamente una cosa con ánimo de cuidar y velar por ella.
- Fiscalización: Examinar, reconocer un asunto como agente del Fisco (Tesoro Público) cuidando por los intereses de éste.
- Intervención: Tomar parte en un asunto, interponer uno su autoridad, examinar y sancionar las cuentas con autoridad suficiente para ello.
- Auditoría: Revisión y censura de cuentas.

Desde una perspectiva jurídica, la distinción entre control y fiscalización²⁰⁸ consistiría, según LOZANO MIRALLES, en que en sentido estricto el término fiscalización se concibe como un instrumento adicional al servicio de ese control más amplio que es el que ejerce el Parlamento. Es decir, la fiscalización se transforma en un instrumento o mecanismo para el control parlamentario, ya que el control parlamentario tiene un sentido más amplio que la actividad fiscalizadora. LOZANO MIRALLES opina, con un criterio algo desfasado en la actualidad, que cuando se tiene que controlar las cuentas y gestión

²⁰⁶ De La Cruz, L. V., & Delgado, F. M. (2021). *Evolución del control interno hacia una gestión integrada al control de gestión*. Estudios de la Gestión: Revista Internacional de Administración, nº10, pp. 211-230.

²⁰⁷ Calle Calvo, S. (1993): *Algunas reflexiones acerca de dudas relativas al control de las finanzas públicas*. X Jornadas de control interno en el sector público. Pg.248

²⁰⁸ Lozano Miralles, J. (1995): *Control, auditoría y fiscalización*. Revista auditoría Pública, nº3, pg. 83

de una sociedad mercantil se habla de auditar, mientras que cuando se trata de realizar la misma operación con un ente público se habla de fiscalizar. Por ello afirma lo siguiente: “la fiscalización es el término que se utiliza en el control del sector público, dejando el de auditoría para el sector privado, y sin que ello signifique, ni mucho menos, que los Tribunales de Cuentas no puedan o deban utilizar las técnicas de auditoría para llevar a cabo su cometido fiscalizador”. Es evidente que mucho ha cambiado el panorama desde que el control de la gestión público se asociaba exclusivamente al ejercicio de la fiscalización y la auditoría, en sus múltiples especialidades es, actualmente, un servicio aplicado al sector público de manera idéntica al sector privado, algo que no podría ser de otra forma.

Otra concepción del control interno²⁰⁹, es la que lo define como toda actividad que trata de asegurar el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización, distinguiendo dos clases de control, en función de sus objetivos:

- a) El control interno contable, que tiene como finalidad garantizar la protección de los activos y la validez de la información.
- b) El control interno operativo, que es el que pretende obtener eficiencia en la gestión y adhesión a las directrices de la dirección.

En el control de los riesgos de la organización surge la actividad de Auditoría Interna²¹⁰ que es la que realiza personal de la propia organización, pero manteniendo el grado de independencia necesario para poder realizar el trabajo correctamente. Según el Instituto de Auditores Internos de España la auditoría interna es una función de valoración independiente²¹¹, establecida dentro de una organización para examinar y evaluar sus actividades como un servicio a la organización. En los inicios de la actividad profesional, en el año 1947, el objeto de la Auditoría Interna era la verificación de la información interna de la organización por lo que se centraba en establecer procedimientos y evaluar las actividades del resto de los departamentos de la organización, para comprobar que

²⁰⁹ Barrio Tato, L. (1998): “Auditoría Interna en Universidades”. Editado por Instituto de Auditores Internos de España. Madrid. Pg. 20

²¹⁰ Stevens Fonorow, M.(1991): “Internal Auditor’s Manual and Guide: The Practitioner's Guide to Internal Auditing”. Editorial Prentice Hall Direct. Pg.21.

²¹¹ Instituto de Auditores Internos de España (1995): *Normas para el ejercicio profesional de la Auditoría Interna*, pág. 7

funcionaban los controles internos, al servicio de la dirección. El concepto de Auditoría Interna, teniendo en cuenta la declaración de responsabilidades del Instituto de Auditores Internos y las acepciones más utilizadas en la actualidad, se concibe como un control²¹² cuyo cometido es verificar y evaluar la razonabilidad con que funcionan los demás controles del sistema de control interno.

La auditoría interna, de acuerdo con la Declaración de Responsabilidades de la Auditoría Interna de The Institute of Internal Auditors, se ha definido como una función de valoración independiente²¹³ que tiene el objetivo de asistir a los miembros de la organización en el cumplimiento efectivo de sus responsabilidades. Con esta finalidad, la auditoría interna les proporciona análisis, valoraciones, recomendaciones, consejo e información sobre las actividades realizadas, tratando de implantar un control efectivo a un coste razonable. Los miembros de la organización asistidos por la auditoría interna son tanto la Dirección como el Consejo de Administración. El alcance de la auditoría interna debe abarcar el examen y evaluación de la adecuación y efectividad de los sistemas de organización o control interno y la calidad de ejecución en la realización de las responsabilidades asignadas.

La evolución del control interno hasta los modelos actuales, surge a raíz del movimiento de reforma del gobierno corporativo²¹⁴, que se inicia en torno a 1980 en los Estados Unidos, con el objetivo de conseguir unos sistemas de estructura de las sociedades que defiendan a los distintos grupos de interés (stakeholders). Se denomina buen gobierno al sistema de gestión por el que las empresas son regidas, administradas y controladas con garantías suficientes. En este sistema, se especifican los procesos para la definición de los objetivos de la empresa y se definen los derechos y obligaciones de los distintos elementos de la entidad (el consejo de administración, la dirección, los empleados...) Cada vez cobra más fuerza la teoría de los grupos de interés, que se manifiesta ante la necesidad de que los informes de auditoría estén a disposición de los distintos interesados,

²¹² Almela, B. (1987): "Control y auditoría internos en la empresa". Ed. Consejo General de Colegios de Economistas, pg. 291.

²¹³ The Institute of Internal Auditors (1947-1990): *Declaración de Responsabilidades de la Auditoría Interna*. Lake Mary, FL 32746, Estados Unidos

²¹⁴ Barrio Tato, L. (2008): *El informe de control interno en la Administración Pública*. Revista Auditoría Pública, nº 46, pp.51-60

tales como accionistas, trabajadores, clientes, entidades financieras, los proveedores, organismos reguladores, corporaciones profesionales, etc.

Un buen gobierno implica la existencia de políticas, estrategias y controles orientados a la consecución de los objetivos y a garantizar que las empresas utilizan sus recursos de una manera eficaz, además de asegurar la existencia de un sistema para el control y gestión de los recursos.

En el año 1991 se elaboró el Informe Cadbury²¹⁵, por un comité creado en Gran Bretaña, con el fin de estudiar aspectos financieros y de control de las sociedades. Este informe es una referencia imprescindible en el ámbito de la auditoría, en el que se pone de manifiesto que los miembros del consejo tienen que mantener un sistema de control interno sobre la gestión económica y financiera de la entidad, que establezca procedimientos para reducir al mínimo el riesgo de fraude. A tal fin, se recomienda que el consejo de administración incluya en el informe y en las cuentas una declaración sobre la eficacia del sistema de control interno y que los auditores informen al respecto.

Posteriormente se dieron a conocer varias publicaciones de expertos sobre el gobierno corporativo y los comités de auditoría tales como el informe Greenbury²¹⁶, el informe Hampel²¹⁷ y el informe Turnbull²¹⁸ en Gran Bretaña, o el Informe Vienot²¹⁹ en Francia, siendo una referencia las observaciones de los informes de la Comisión Treadway.

La Comisión Treadway se había constituido en el año 1987 en los Estados Unidos para hacer frente a los problemas derivados de los informes fraudulentos que habían generado graves escándalos financieros. Años más tarde, en 1992, se presentó el Informe COSO, (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), cuya mayor aportación consiste en responsabilizar a todos los miembros de la organización de la existencia de un adecuado sistema de control interno, comenzando por el consejo de administración y por la alta dirección.

También en Canadá surge el interés por el gobierno corporativo y en el año 1995 The Canadian Institute of Chartered Accountants (CICA) publica el primero de cinco

²¹⁵ Informe Cadbury. Boicac, nº 18, septiembre 1994.

²¹⁶ Informe Greenbury (1995). Report of a study group chaired by sir Richard Greenbury

²¹⁷ Informe Hampel (1998). Committee of Corporate Governance. Reino Unido

²¹⁸ Informe Turnbull (1999). Institute of Chartered Accountants of England and Wales- ICAEW,

²¹⁹ Informe Vienot, (1995). Le Conseil d'administration des sociétés cotées. CNMV Francia,

documentos relativos a un modelo de control, titulado *Guidance on Control*, que es conocido como el Informe COCO²²⁰ (Criteria of Control Board).

El modelo del Instituto de Auditores Internos de Australia, desarrollado bajo las siglas *Australian Control Criteria (ACC)* se configura sobre la base de la integración de tres elementos: procesos, cultura y competencia.

En la Ley Sarbanes-Oxley, promulgada en Estados Unidos, en el año 2002 también se aborda la importancia de la responsabilidad corporativa y se establece que todas las juntas directivas deberán tener un Comité de Auditoría, que será responsable de todo lo relacionado con el trabajo de los auditores.

En esta misma línea, en España se elaboró el informe Olivencia²²¹ que se presentó públicamente en el año 1998 y más tarde, en 2003, se publicó el informe de la Comisión especial para el fomento de la transparencia y seguridad en los mercados y en las sociedades cotizadas, conocido como el Informe Aldama.

En el ámbito de la Administración Pública, el Comité del Sector Público de la Federación Europea de Expertos Contables establece que los tres principios fundamentales del gobierno de las instituciones son: transparencia, integridad y rendición de cuentas. Estos principios, definidos en el informe Cadbury en el contexto del sector privado, deberían adaptarse al sector público considerando: la transparencia hacia los terceros interesados, la integridad basada en la honestidad y la rendición de cuentas de los órganos de gobierno. En este contexto, el objetivo de la auditoría pública²²², es intentar ofrecer a los demás una fiscalización que mejore la vida y se convierte en un ejercicio de responsabilidad social, que debe caracterizarse por ser abierta, transparente, demostrable, y sujeta al escrutinio público para perfeccionar la convivencia en la sociedad. Por otra parte, el ámbito de la auditoría en la Administración Pública, requiere que los trabajos se acepten por los ciudadanos con confianza ya que, como afirman ARIAS RODRÍGUEZ²²³ y RIERA LÓPEZ, la opinión pública ve con desconfianza cualquier cercanía de los órganos de fiscalización con la clase política. Una relación que tiene mucho de inevitable, pues no

²²⁰ Informe COCO (1995). Instituto Canadiense de Contadores Autorizados.

²²¹ Informe Olivencia (1998). Documento de la Comisión especial para un código ético de los consejos de administración de las sociedades. Madrid.

²²² Gómez Maldonado, M.A. (2009): *Hacia la construcción de la auditoría pública*. Revista Auditoría Pública nº 47, pp.71 – 82.

²²³ Arias Rodríguez, A. y Riera López, M. (2017): *El sistema español de control externo: algunas cuestiones incómodas*. Presupuesto y gasto público, Nº 86, 2017, pp. 91-108.

sólo son quienes designan sus principales órganos, sino que, además, son los principales destinatarios de sus informes y los usan en el control parlamentario. Sin embargo, la verdadera garantía de independencia y objetividad de los informes de fiscalización es la existencia de auditores profesionales y cualificados que trabajan según procedimientos, principios y normas que constituyen el marco de referencia internacional en la fiscalización pública desempeñando sus funciones de acuerdo a lo recogido en su legislación reguladora. Estos autores añaden otra dificultad en el trabajo de los auditores públicos al señalar: “Existen responsables financieros que consideran nuestra labor su última prioridad y dificultan²²⁴ la recogida de datos, bajo la falsa creencia de que colaborar no tiene recompensa. A pesar de que la legislación prevé severas sanciones contra la obstrucción, sutilmente la detectamos cuando pedimos un formato concreto, concedemos un plazo límite para la subsanación de incidencias o envío de documentación, solicitamos asistir a la institución. O cuando se pone en duda nuestra formación, capacidad y/o profesionalidad para cuestionar ciertos aspectos técnicos”.

3.3.2. EL MODELO COSO DE CONTROL INTERNO

Las crisis financieras y los casos de corrupción que irrumpieron en la sociedad al final del siglo pasado, forzaron a los directivos y académicos a revisar los modelos de gobernanza y de gestión de riesgos. En este marco de desconfianza sobre directivos, auditores, analistas financieros y otros responsables de garantizar la buena gestión empresarial, el gobierno corporativo se plantea como el sistema²²⁵ por el que se dirigen y controlan las empresas, es decir, como el conjunto de instituciones, normas y relaciones entre los órganos e instrumentos de gestión y el control, que garantizan un sistema de gobierno eficaz, eficiente y correcto para salvaguardar los intereses de todas las partes interesadas de la empresa.

En este clima de escepticismo e incertidumbre, es en el que dio a luz la metodología COSO de control interno con un primer informe en 1992, que se actualizó en 2004 con la

²²⁴ Arias Rodríguez, A. y Riera López, M. (2016): Memorándum de autoevaluación del auditor Juan Hernández. Auditoría pública: revista de los Órganos Autónomos de Control Externo, nº 68, pp. 19-22

²²⁵ Rubino, M. y Vitolla, F. (2014). *Gobierno corporativo y el sistema de información: cómo un marco para el gobierno de TI apoya ERM*. Corporate Governance vol. 14 no. 3, 2, pp. 320-338. Emerald Group Publishing Limited.

publicación de COSO ERM, que integra y amplía el modelo inicial, como ha sucedido con las posteriores actualizaciones.

El modelo COSO ERM, tal como indica²²⁶ SÁNCHEZ SÁNCHEZ, es un “facilitador del proceso de la gestión de riesgos, que permite a los administradores de las empresas operar más eficazmente en un ámbito de riesgo, aumentando la capacidad para realizar las actuaciones de la organización.” En este sentido, implica que la actualización del modelo al publicarse el documento del Marco Integrado de Gestión del Riesgo Empresarial,²²⁷ en el año 2017, ofrece una visión del riesgo empresarial que se basa en estos cinco componentes.

1. Gobierno y cultura, es el componente que se vincula a las actuaciones relacionadas con la definición de la misión, visión y valores de la organización; de acuerdo con ello, la Junta Directiva realiza la supervisión del riesgo, definiendo la estructuras operativas y organizativas, así como la cultura organizacional, que implica el compromiso con los valores éticos y la retención del talento, cuidando a las personas competentes para mantener su vinculación.
2. Estrategia y objetivos, es el componente que se refiere a la formulación de objetivos organizacionales, que definen la planificación del riesgo, la estrategia fijada por los máximos órganos de gestión de la entidad, la realización del análisis del entorno, el establecimiento de los niveles de aceptación o rechazo del riesgo y la valoración de estrategias alternativas.
3. El desempeño, es el componente que se refiere a la necesidad de realizar la formulación de los objetivos empresariales y, alineado con ellos, identificar los riesgos, estableciendo niveles de prioridad en función de la severidad de los mismos; así mismo, implica el establecimiento del plan de respuestas de riesgos y la cartera de riesgos de la organización.
4. La revisión, es el componente que comporta la implementación de las estrategias y objetivos formulados, además de las actuaciones correspondientes en materia de evaluación de cambios significativos, revisión de riesgos y

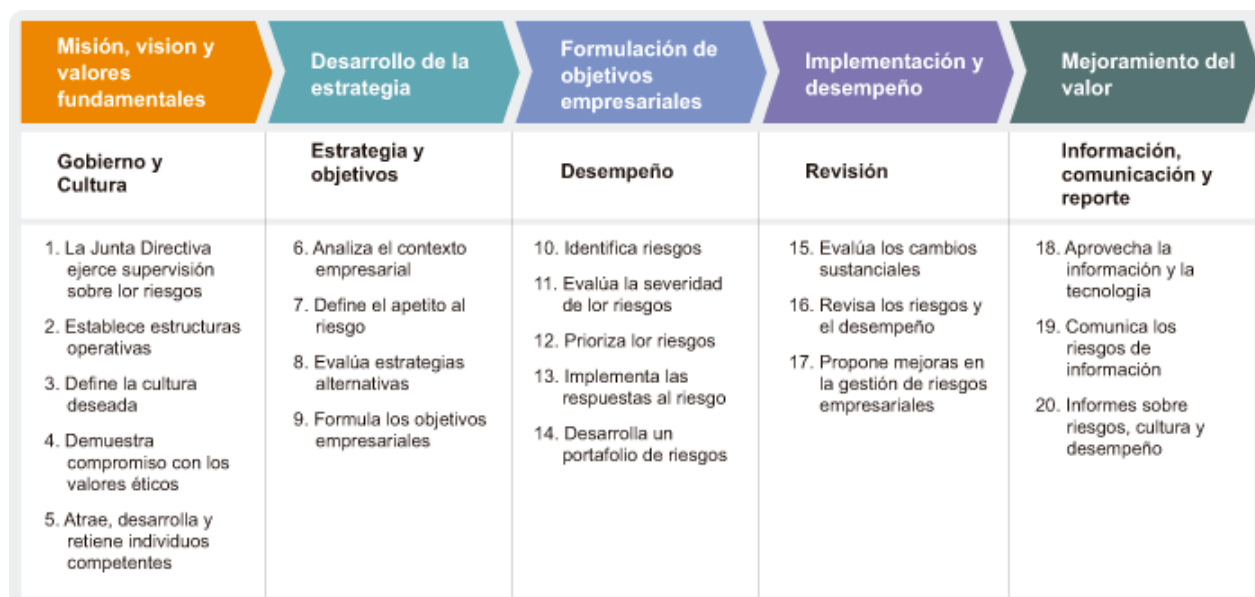
²²⁶ Sánchez Sánchez, L.R. (2015): *COSO ERM y la gestión de riesgos*. Vol.23, n°44, pg. 45. Quipukamayoc. Revista de la Facultad de Ciencias Contables UNMSM, Lima – Perú.

²²⁷ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2017): *Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance*. Pp. 1-40. Traducción al español de PWC e Instituto de Auditores Internos de España.

desempeño, así como de propuestas de mejora en la gestión de los riesgos empresariales

5. Finalmente, la información, comunicación y reporte, implican el mejoramiento del determinando la comunicación de los riesgos de información y realizando informes sobre riesgos, cultura y desempeño en la organización.

FIGURA Nª 30: GESTIÓN DEL RIESGO EMPRESARIAL



FUENTE: COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY (2004)

El avance en la gestión de riesgos ha generado múltiples especialidades y profesionales en esta materia, que comprenden actividades como compliance, auditoría forense, prevención de riesgos laborales y auditoría de todas las especialidades como finanzas, legislación, medioambiente, informática... que ejercen sus funciones con un mismo objetivo, que es mitigar o eliminar los efectos de riesgos que se materializan.

Así, a pesar de existir visiones y pericias que son específicas para cada especialista, se pretende alcanzar una orientación conjunta, sistematizada y coherente, que no permita que se escapen del control riesgos de relevancia que, sin esta política, pudieran no ser detectados o no fueran abordados de la manera idónea.

El modelo de las Tres Líneas de Defensa²²⁸ pretende establecer tres niveles de intervención en la gestión de riesgos, que sirva para cualquier organización, con independencia de su tamaño o complejidad, aunque lógicamente requiere adaptaciones y personalizaciones adaptadas a cada caso. El modelo define tres líneas, que se resumen en estos tres grupos, que han de ser coordinados.

1. PRIMERA LINEA DE DEFENSA, corresponde a los controles de gerencia y a las medidas de control interno, que son propios de la gerencia operativa.
2. SEGUNDA LINEA DE DEFENSA, corresponde a los que intervienen en las funciones de control de riesgos y cumplimiento, que se concretan en controles financieros, de seguridad, control de calidad, inspección y compliance. Todos ellos tienen una independencia limitada y reportan, generalmente, a la gerencia.
3. TERCERA LINEA DE DEFENSA, corresponde a la función de Auditoría Interna, que tiene la competencia para el aseguramiento sobre la efectividad del gobierno corporativo, la gestión de riesgos y el control interno. Para ello goza de la máxima independencia, que no es accesible a la segunda línea de defensa y reporta a los organismos de gobierno corporativo y alta dirección.

FIGURA N°31: MODELO DE TRES LÍNEAS DE DEFENSA



FUENTE: INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS (2013)

²²⁸Instituto de Auditores Internos (2013): *IIA. Declaración de posición. Las tres líneas de defensa para una efectiva gestión de riesgos y control*. The Institute of Internal Auditors. Altamonte Springs, Florida 32701.4201. Estados Unidos

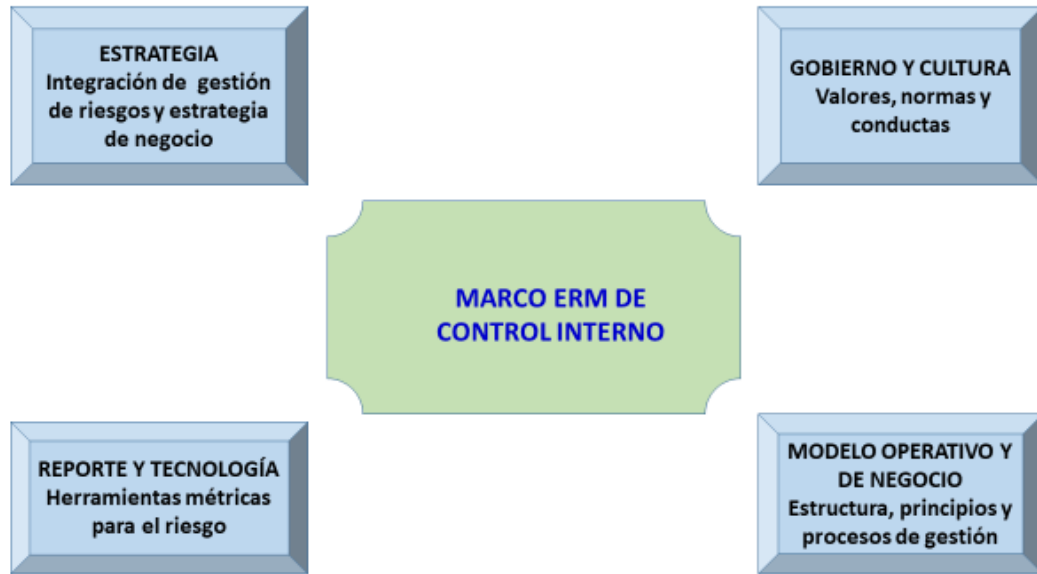
Este modelo es el que debería existir de alguna forma en todas las organizaciones, independientemente de su tamaño o complejidad, porque de esta forma se fortalece el mejor enfoque para abordar los riesgos. No obstante, hay que aceptar que, en las organizaciones más pequeñas, estas tres líneas pueden ser agrupadas de la forma que sea más conveniente para adaptarse a la estructura de la entidad.

Para completar el esquema, hay que destacar el papel que juegan los agentes que están fuera de la estructura de la organización, como auditores externos, reguladores y otros organismos de control, que participan como líneas de defensa desde el exterior. Esto cobra enorme importancia en entidades públicas, que han de rendir cuentas a la sociedad y en empresas que son objetos de regulación especial, como son por ejemplo las empresas cotizadas en bolsa.

En el documento elaborado por DELOITTE sobre la actualización de COSO ERM en el año 2017 se destaca el número creciente de fuerzas disruptivas²²⁹, que constituyen tendencias y fuerzas que, muy probablemente, impactarán y transformarán las organizaciones, ya sea en un sentido positivo de coyunturas favorables, ya sea en un sentido negativo, presentando nuevas amenazas. Las consecuencias de ello se ponen de manifiesto en los siguientes aspectos:

- Tecnológicos, que se refieren al avance de la inteligencia artificial
- Demográficos, ante la existencia de países muy envejecidos o con una fuerte expansión de la población.
- Regulatorios, que crean diferencias entre los países con una legislación muy severa y otros con una regulación lasa
- Económicos, que definen barreras entre las sociedades avanzadas y las del mundo subdesarrollado
- Geopolíticos, que reflejan los desequilibrios existentes entre las naciones, que afectan seriamente al comercio global...

²²⁹ Deloitte (2017): *COSO ERM 2017 y la generación de valor*. Presentación incluida en el módulo 1 de la VI Edición del Curso *Gestión de Riesgos Estratégicos basado en COSO ERM 2017*.

FIGURA N°32: MARCO ERM

FUENTE: DELOITTE TOUCHE TOHMATSU LIMITED (2017)

Para hacer frente a estas fuerzas disruptivas, a las que hay que anticiparse con una planificación adecuada del riesgo, las características claves de un programa de ERM estratégico, según DELOITTE 2017 son las siguientes:

- Una estrategia que integre la gestión de riesgos y la estrategia de negocio, con una orientación hacia los objetivos estratégicos.
- Un modelo de gobierno corporativo sostenible que, además de supervisar la gestión de riesgos, preste atención a los valores, normas y comportamientos que definen la cultura organizacional de la entidad.
- Un enfoque de información y tecnología, con instrumentos y herramientas orientadas a la comunicación, medición y control del riesgo, que permita centrarse en los riesgos prioritarios
- Un modelo operativo que integre, para mejorar la toma de decisiones, los procesos y mecanismos de riesgo en su estructura de gestión.

3.3.3. EL RIESGO EN AUDITORÍA

Después de revisar el sistema de control interno, el auditor debe realizar las pruebas necesarias para validar la información y documentos que son objeto de la auditoría, lo que le conducirá a emitir su dictamen sobre el proceso evaluado. Esta opinión es susceptible de errores en las pruebas efectuadas durante la realización del trabajo, que da lugar al riesgo de auditoría propio de esta actividad.

En la auditoría de cuentas, se han de realizar pruebas sustantivas y de detalle, que permitirán emitir una opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros, con el riesgo de que el auditor exprese una opinión de auditoría inadecuada cuando los estados financieros contienen incorrecciones materiales. Esto es lo que suscita el riesgo de auditoría²³⁰, que es una función del riesgo de incorrección material y del riesgo de detección.

Este riesgo de auditoría, según FIGUEROA²³¹ puede surgir al emitir una opinión favorable de estados financieros que en realidad no están bien elaborados ni presentados de forma que permitan garantizar la razonabilidad de que reflejan la realidad. Por el contrario, puede ocurrir que el auditor dictamine que los estados financieros de una entidad no presentan razonablemente su situación financiera, sus resultados de operación y sus flujos de efectivo, cuando en realidad dichos estados financieros sí están adecuadamente preparados y presentados.

Como afirman ARIAS RODRIGUEZ²³² y RIERA LÓPEZ, el auditor debe obtener evidencia suficiente y adecuada acerca del uso por parte de la dirección de empresa en funcionamiento o gestión continuada en la preparación y presentación de los estados financieros y, concluir, si existe o no una incertidumbre material relacionada con hechos

²³⁰ ICAC (2013): *Norma internacional de auditoría 200. Objetivos globales del auditor independiente y realización de la auditoría de conformidad con las normas internacionales de auditoría (NIA-ES 200)*. Adaptada para su aplicación en España mediante Resolución del Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas, de 15 de octubre de 2013

²³¹ Figueroa, V. M. (2009). *El riesgo de auditoría y sus efectos sobre el trabajo del auditor independiente*. TEC empresarial, vol.3, nº1, pp.9-12.

²³² Arias Rodríguez, A. y Riera López, M. (2021): *Las salvedades en auditoría pública: responsabilidades tras la COVID-19 y su influencia en las cuentas anuales de las administraciones*. Presupuesto y gasto público, Nº 103, 2021, pp. 119-134.

o condiciones que pueden generar dudas significativas sobre la capacidad de la entidad para continuar sus actividades.

De acuerdo con la NIA 200, que incluyen una serie de definiciones esenciales sobre las responsabilidades del auditor en la realización de su trabajo, los tres componentes básicos del riesgo de auditoría, según FIGUEROA serían el riesgo inherente (que se produce antes de tener en cuenta los controles internos) el riesgo de control interno (que es el que se produce por fallos de control interno de la entidad auditada) y el riesgo de detección (que se produce cuando el auditor no detecta errores materiales)

1. Riesgo Inherente (RI): Es la susceptibilidad de una afirmación sobre un tipo de transacción, saldo contable u otra revelación de información, a una incorrección que pudiera ser material, ya sea individualmente o de forma agregada con otras incorrecciones, antes de tener en cuenta los posibles controles internos correspondientes. En términos prácticos, el riesgo inherente es la susceptibilidad que, por su naturaleza, tiene toda partida contable de estar registrada, valorada, presentada o revelada en forma errónea. Es competencia de la entidad auditada establecer los controles internos para reducir o eliminar los efectos de este tipo de riesgos.
2. Riesgo de Control interno (RCI): Es el riesgo de que una incorrección que pudiera existir en una afirmación sobre un tipo de transacción, saldo contable u otra revelación de información, que pudiera ser material, ya sea individualmente o de forma agregada con otras incorrecciones, no sea prevenida, o detectada y corregida oportunamente, por el sistema de control interno de la entidad. En la práctica, el riesgo de control es la probabilidad de que los sistemas de control interno diseñados e implementados por una entidad, sean incapaces de prevenir, o detectar y corregir, errores de importancia relativa en las cifras de sus estados financieros. Por lo anterior, resulta de sumo interés para el auditor independiente, evaluar el diseño de los controles establecidos por una entidad, con el fin de poder valorar, los niveles de riesgo de control a que debe hacer frente durante el desarrollo de su auditoría. Es responsabilidad de la firma auditada, tratar de minimizar los efectos del riesgo de control, mediante el diseño e implementación de los sistemas de control interno y de control contable.

3. Riesgo de Detección: Es el riesgo de que los procedimientos aplicados por el auditor para reducir el riesgo de auditoría a un nivel aceptablemente bajo, no detecten la existencia de una incorrección que podría ser material, considerada individualmente o de forma agregada con otras incorrecciones. Este riesgo puede ser imputable a dos causas
- a) Riesgo de muestreo, por no seleccionar en las muestras algunas partidas de importancia relativa
 - b) Riesgos no asociados con el muestreo, imputables a la falta de pericia del auditor, que no es capaz de detectar hechos de importancia relativa

En general, las incorrecciones, incluidas las omisiones, se consideran materiales, de acuerdo con la NIA 200 si, individualmente o de forma agregada, puede preverse razonablemente que influyan en las decisiones económicas que los usuarios toman, basándose en los estados financieros. Los juicios acerca de la importancia relativa se realizan teniendo en cuenta las circunstancias que concurren y se ven afectados, tanto por la percepción que tiene el auditor de las necesidades de información financiera de los usuarios de los estados financieros, como por la magnitud o naturaleza de una incorrección o por una combinación de ambos. La opinión del auditor se refiere a los estados financieros en su conjunto y, en consecuencia, el auditor no tiene la responsabilidad de detectar las incorrecciones que no sean materiales considerando los estados financieros en su conjunto.

Para la planificación y ejecución de los trabajos de auditoría, LÓPEZ ALDEA propone un modelo que se resume en la fórmula del riesgo²³³ de auditoría global que se presenta a continuación. El riesgo de auditoría (RA) expresa la posibilidad de que se pueda emitir una opinión sin salvedades sobre cuentas anuales que son sustancialmente incorrectas. Este es el riesgo de que exista un error sustancial multiplicado por el riesgo de fallar en la detección. La fórmula sería la siguiente:

$$\mathbf{RA = RI*RCI*RAS*RMS}$$

Para ello, además de los componentes de riesgo descritos anteriormente, riesgo inherente (RI) y riesgo de control interno (RCI) se adoptan estas definiciones.

²³³ López aldea, J. (1992):” Fundamentos básicos de auditoría de cuentas”. Editado por TRUE AND FAIR S.A. Pp. 100-102

- RAS (riesgo de análisis sustantivo). Es el riesgo de que el análisis sustantivo falle en detectar los errores sustanciales que existan y que no son evitados o detectados por el control interno
- RMS: (riesgo de muestreo sustantivo). Es el riesgo de que el muestreo sustantivo falle en detectar los errores sustanciales que existan, que no son evitados o detectados por el control interno ni tampoco por el análisis sustantivo

Es preciso recordar que el análisis sustantivo es el resultado de usar pruebas analíticas y de detalle, realizando la comparación entre los hechos que esperamos, razonablemente, encontrar en dicho análisis con los realmente encontrados.

Esta formulación es la que sirve al auditor para determinar el alcance de las pruebas necesario para reducir a un nivel concreto, que se determine por los auditores, el riesgo de que las pruebas sean sustancialmente incorrectas.

Las pruebas sustantivas son los procedimientos de auditoría diseñados para obtener evidencias consistentes de que la información que presenta la auditada es completa y exacta, lo que se verifica mediante revisión analítica o pruebas de detalle. La revisión analítica sustantiva implica una comparación de los importes registrados con las expectativas del auditor, que se forman a partir de las estimaciones entre el importe probable de los saldos y los datos reales, de forma que el auditor investigará si las diferencias observadas son razonables o implican errores materiales.

En cuanto a las pruebas de detalle, suelen implicar pruebas directas sobre los saldos contables o transacciones, además de otros procedimientos generales como pueden ser la revisión de actas de los órganos de gobierno o de otros documentos; también pueden ser una combinación de técnicas tales como: observación, entrevistas, confirmación de terceros, recálculos, inspección física, examen de documentación soporte etcétera.

ARIAS RODRÍGUEZ se refiere a los enfoques para hacer un análisis de riesgo²³⁴ a nivel global o individual, según se trate del estudio de las áreas de riesgo examinadas, en función de la importancia de los grandes sectores, o del enfoque orientado al análisis de las distintas unidades que se examinan en cada entidad particular por separado.

Al abordar el enfoque global, hace referencia a las “high risk series” que lleva a plantear la necesidad de priorizar aquellas áreas de alto riesgo, ya sea por mayor vulnerabilidad al

²³⁴ Arias Rodríguez, A. (2015): “El régimen económico y financiero de las universidades públicas.” Editorial Amarante, Salamanca. pp. 158-159

fraude, al despilfarro o a la mala gestión, o bien por la necesidad de adaptarse para hacer frente a los retos de la economía, eficiencia y eficacia. En esta línea, se refiere a la Declaración de Pamplona que realizaron los OCEX en 2006, acordando priorizar en el sector público, las áreas más importantes desde el punto de vista presupuestario, como la salud o la educación, sin olvidar otras áreas relacionadas con el bienestar social.

En relación al segundo enfoque, el enfoque individualizado, plantea la necesidad de elaborar un mapa de riesgos que permita conocer para cada entidad cuál es la causa de los errores, mediante un análisis que proporcione una seguridad razonable sobre el cumplimiento de los procedimientos de trabajo.

GONZÁLEZ MARÍN ²³⁵ considera que la metodología para planificar la gestión de riesgos debe distinguir entre tres categorías de riesgos, que engloba los accidentales (que son también los derivados de actuaciones criminales) los riesgos operativos, que se refieren a acontecimientos imprevistos y los riesgos catastróficos.. Además, clasifica los recursos de la organización según su naturaleza, de forma que pueden ser materiales o inmateriales; entre estos últimos están los recursos financieros, los de información, los de recursos humanos y los informáticos, entre otros. Se completa la estructura del análisis de riesgos con la incorporación de los distintos procesos de la organización, que están vinculados a cada tipo de recursos y que hay que contemplar en cada categoría de riesgos

FIGURA N°33: ESTRUCTURA DEL ANÁLISIS DE RIESGOS

| RECURSOS | PROCESOS | R. ACCIDENTAL | R. OPERATIVO | R.CATASTROF. |
|--------------|----------|---------------|--------------|--------------|
| | | | | |
| MATERIALES | P1 | | | |
| | P2 | | | |
| FINANCIEROS | P3 | | | |
| | P4 | | | |
| HUMANOS | P5 | | | |
| | P6 | | | |
| INFORMATICOS | P6 | | | |
| | P8 | | | |

FUENTE: GONZÁLEZ MARÍN, R. (2002):

²³⁵ González Marín, R. (2002): “Dirección de Organizaciones y Auditoría Interna”. Colección Pautas de Gestión del Instituto de Auditores Internos de España. Pp. 91-92

Aunque en una etapa inicial los riesgos se analizaban de forma individualizada, la gestión integral de riesgos²³⁶ plantea un enfoque de abordaje conjunto, en el que los informes de cada unidad de gestión se agregan para dar una perspectiva general, en la que se valoran la exposición al riesgo así como el impacto. SPENCER PICKETT propone un modelo de informe de riesgos que se compone de los siguientes elementos:

- Unidad: es el Departamento o Sección que analiza el riesgo
- Actividad: incluye la descripción de las operaciones objeto de estudio
- Riesgo: es la clave que define el tipo de riesgo. SPENCER propone usar los colores siguientes: rojo (altos impacto y probabilidad) ámbar (alta probabilidad y bajo impacto; también para baja probabilidad y alto impacto) y verde (bajos niveles de impacto y probabilidad)
- Plan de actuación: describe las acciones para afrontar el riesgo
- Indicador: es el parámetro que se utiliza para expresar la evaluación y el cumplimiento de la gestión del riesgo
- Gestor/Responsable: es la persona que asume la gestión de cada actividad concreta de riesgo en la unidad de gestión.

FIGURA N°34: INFORME DE RIESGOS

| UNIDAD | ACTIVIDAD | RIESGO | PLAN DE ACTUACIÓN | INDICADOR | GESTOR |
|--------|-----------|--------|-------------------|-----------|--------|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

FUENTE: SPENCER PICKETT, K.H. (2005)

El análisis de riesgos y la evaluación del control interno tienen una estrecha relación con la responsabilidad social²³⁷ de la organización y, según un estudio de RENDON y

²³⁶ Spencer Pickett, K.H. (2005): “Manual básico de Auditoría Interna”. Barcelona. Ediciones Gestión 2000 pp. 148-150

²³⁷ Rendón, M. E. M., & García, M. L. S. (2015). *El gobierno corporativo y el comité de auditoría en el marco de la responsabilidad social empresarial*. Contaduría y administración, vol.60, n°2, pp.86-506.

GARCIA, este último concepto se desarrolla con más pujanza a en función de los compromisos que han de asumirse ante el cumplimiento normativo, que implica el compromiso con los distintos grupos de interés. Esto cobra más importancia en el sector público y en las empresas cotizadas en bolsa o sujetas a regulaciones especiales, al ser exigible además de lo anterior un grado máximo de transparencia que ha de fortalecer el pacto social que se deriva de la responsabilidad corporativa. En este sentido, añaden los autores, “las empresas cumplen en mayor medida la normatividad en función de su obligatoriedad, pero no porque sean conscientes de su responsabilidad social con la sociedad” algo que podría ser objeto de debate, pero que es una reflexión que reafirma la necesidad de un marco regulatorio exigente en estos aspectos.

En esta misma línea, SISON hace referencia a la ética empresarial²³⁸ señalando que, en su origen, no estuvo exenta de dificultades ya que existía una fuerte resistencia entre los empresarios y los directivos a ampliar el ámbito de sus responsabilidades del terreno jurídico y legal al terreno propiamente ético-social. Existía una corriente de pensamiento crítica, que actualmente se mantiene entre distintos actores económicos, que consideraba que la empresa ya asumía bastantes compromisos con sus contratos comerciales y laborales, con el pago de los impuestos y con otro tipo de cargas, que ya constituyen una servidumbre suficiente por lo que les parece excesivo tener que someterse al deber de cumplir además con la responsabilidad social corporativa. El Nobel de Economía MILTON FRIEDMAN²³⁹ en un artículo del semanario del New York Times afirma que “la responsabilidad social de la empresa consiste en aumentar sus beneficios Pocas tendencias pueden minar tan profundamente los mismos fundamentos de la libertad en nuestra sociedad que la aceptación por parte de los directivos empresariales de una responsabilidad social fuera de la de producir el máximo de beneficios posible para sus accionistas.”

FRIEDMAN hace un análisis en el que plantea que, presuntamente, los individuos que serán responsables de la empresa son hombres de negocios, lo que significa propietarios individuales o ejecutivos corporativos, cuya primera responsabilidad es atender a los accionistas, a los clientes y a los empleados, gastando el dinero de la misma manera que

²³⁸ Sison, A. J. (2000). *La gestión del riesgo. La ética empresarial de última generación*. Revista empresa y humanismo, vol. II, número 1/00, pp.131-155.

²³⁹ Friedman, Milton (1970): *The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits*. New York Times Magazine, 13 de septiembre.

lo gastarían ellos. Critica que la doctrina de la responsabilidad social supone aceptar una visión socialista, en la que lo que se prioriza son mecanismos políticos y no mecanismos de mercado, que son los que sirven, de forma adecuada, para asignar recursos escasos a usos alternativos. Se pregunta si, gastando el dinero de sus accionistas, clientes o empleados, no despedirían al directivo y añade que este planteamiento es el mismo que se podría aplicar cuando algunos accionistas intentan que otros accionistas contribuyan, contra su voluntad, a causas sociales que están favorecidas por personas más activistas y que, en la medida en que tienen éxito, imponen impuestos y gastan ingresos

En la misma época en la que se debaten estas ideas, se libraba una importante batalla en los tribunales contra la Ford Motor Corporation, por la venta del coche subcompacto “Pinto” que tenía un defecto de diseño²⁴⁰ por el que el depósito de combustible estallaba con facilidad, quemando así a los pasajeros en el compartimento, si el vehículo chocaba por la parte de atrás. Los ingenieros de la empresa ya conocían de antemano estos peligros y, sin embargo, tras un análisis de los costes y beneficios de la retirada del coche, reparaciones, posibles pleitos, etc., los directivos decidieron seguir con su comercialización, sin informar a los clientes de los elevados riesgos que corrían. Les compensaba económicamente correr un riesgo mayor en vidas humanas y quemaduras, que perder una cuota importante del mercado de coches subcompactos. Este es un claro ejemplo de enfoque del riesgo en el ámbito de la ética empresarial, que puede servir para suscitar que la defensa del libre mercado tiene sus límites y que la responsabilidad social es una exigencia irrenunciable en nuestro modelo actual de convivencia.

En definitiva, el papel de los auditores en la evaluación de los riesgos, en la evaluación del control interno y en la realización de informes sobre la fiabilidad de los estados financieros y demás documentos de una organización, implica prestar un servicio que no se circunscribe al ámbito de la firma auditada, sino que trasciende al conjunto de la sociedad ante la cual es responsable.

Antes de centrar la investigación en el estudio del riesgo emocional, que es objeto de esta tesis, resulta procedente citar la investigación reciente de CARLSSON-WALL,

²⁴⁰ Hoffman, W. Michael (1984), “The Ford Pinto”, en Hoffman, W. Michael & Mills Moore, Jennifer (eds.), “Business Ethics. Readings and Cases in Corporate Morality”, New York, Mc-Graw-Hill, pp. 412-420.

KAARBØE, KRAUS & MEIDELL²⁴¹ en las que destacan los aspectos emocionales del trabajo de riesgo y observa que gestión de riesgos, emoción y controles de gestión están entrelazados. Se refieren a los aspectos emocionales, señalando que el riesgo ha sido históricamente percibido como un término neutral, relacionado únicamente con pérdidas, ganancias y probabilidades. Sin embargo, en trabajos más recientes se demuestra que ciertas emociones impregnan el concepto de riesgo, incluidos el miedo, la ansiedad, la comodidad, la culpa y la evitación, destacando que el miedo es la experiencia emocional del riesgo²⁴² y que el miedo y el riesgo son fenómenos íntimamente relacionados.

Conviene señalar al respecto, que los expertos en riesgos pueden desencadenar emociones²⁴³ en las organizaciones, a través de su esfuerzos para implementar prácticas específicas de gestión de riesgos. Ello puede llevar a ciertos riesgos secundarios, al existir un grado elevado de preocupación sobre la reputación, derivada de una correcta gestión del riesgo, dando lugar a que se genere un ambiente de culpa, evitación y actitud defensiva, donde se vuelve arriesgado para los profesionales ejercer su juicio y hacer frente a los riesgos de error.

²⁴¹ Carlsson-Wall, M., Kaarbøe, K., Kraus, K., & Meidell, A. (2021). *Risk management as passionate imitation: the interconnections among emotions, performance metrics, and risk in a global technology firm*. *Abacus*, vol. 57, nº1, pp. 72-100.

²⁴² Guénin-Paracini, H., B. Malsch, and A. M. Paillé (2014). *Fear and Risk in the Audit Process*. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 39, No. 4, pp. 264–88.

²⁴³ Jordan, S., L. Jorgensen, and H. Mitterhofer (2013). *Performing Risk and the Project: Risk Maps as Mediating Instruments*. *Management Accounting Research*, Vol. 24, No. 2, pp. 156–74

4.- CAPITULO 4: RIESGOS EMOCIONALES EN LA ORGANIZACIÓN.

RESUMEN.

El capítulo cuatro se centra en el objetivo prioritario de la investigación y se exponen los conceptos de riesgos emocionales en la organización comenzando por describir lo que son las emociones y el proceso emocional. A continuación, se pasa a establecer la terminología de riesgos emocionales, tanto desde la perspectiva individual, que se refiere a la carencia de competencias emocionales, como la perspectiva organizacional, que distingue los riesgos en dos grupos: riesgos de salud emocional y riesgos socioemocionales.

Tras estas consideraciones, se aborda el estudio de los riesgos emocionales individuales, considerando que son los cinco siguientes vinculados a las competencias emocionales: inconsciencia, descontrol, desmotivación, incomprensión e insociabilidad. Finalmente, se hace una referencia a la relación entre los aspectos emocionales del fraude y la conducta que subyace en los comportamientos delictivos, así como la influencia de los sesgos y los procesos atribucionales en la definición de perfiles defraudador.

4.1.- LAS EMOCIONES Y EL PROCESO EMOCIONAL

Emoción, según FERNÁNDEZ ABASCAL et al. es el concepto que utiliza la psicología²⁴⁴ para describir y explicar los efectos producidos por un proceso multidimensional encargado de: el análisis de las situaciones, la interpretación subjetiva de las mismas, la expresión emocional o comunicación de todo el proceso, la preparación para la acción y los cambios en la actividad fisiológica. De forma similar, GALIMBERTI²⁴⁵ considera que la emoción es una reacción afectiva intensa, de aparición aguda y de breve duración, determinada por un estímulo ambiental. Su aparición provoca una modificación en el nivel somático, vegetativo y psíquico. Las reacciones fisiológicas ante una situación emocionante, afectan a las funciones vegetativas como la circulación, respiración, digestión y secreción, a las funciones motrices, con hipertensión muscular, y

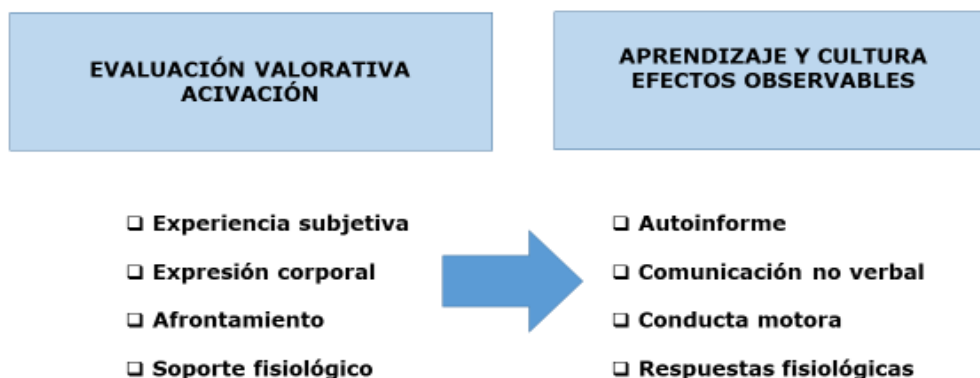
²⁴⁴ Fernández-Abascal, E. G., García Rodríguez, B., Jiménez Sánchez, M. P., Martín Díaz, M. D., & Domínguez Sánchez, F. J. (2010). "Psicología de la emoción". Pg.76. Editorial Universitaria Ramón Areces.

²⁴⁵ Galimberti, U: (2002): "Diccionario de Psicología." Siglo XXI Editores S.A. Pg. 377

a las sensoriales, con diferentes trastornos en la vista y el oído. Las reacciones viscerales se manifiestan con una pérdida momentánea del control neurovegetativo y la consiguiente incapacidad temporal de abstracción del contexto emocional. Las reacciones expresivas interesan a: la mímica facial, las actitudes corporales y las formas habituales de comunicación. Las reacciones psicológicas se manifiestan como reducción del control de sí, dificultad para articular lógicamente acciones y reflexiones, así como disminución de las capacidades de método y de crítica.

El proceso emocional²⁴⁶ se expresa gráficamente en la figura nº 35 resumiendo el mismo en dos grandes elementos: la activación y los efectos observables. La activación es una reacción afectiva, que se compone de una experiencia subjetiva o sentimiento, una expresión corporal o comunicación, una tendencia a la acción, que es el afrontamiento y unos cambios fisiológicos que son los encargados de dar soporte físico a todas las actividades descritas. Las manifestaciones externas de la emoción son los efectos de la respuesta que, por medio de la cultura y el aprendizaje, se expresan por medio de autoinformes, en la comunicación no verbal, la observación de la conducta motora manifiesta y los registros de las respuestas fisiológica.

FIGURA Nº35: EL PROCESO EMOCIONAL



FUENTE: FERNÁNDEZ -ABASCAL, E. G. ET AL. (2010)

²⁴⁶ Fernández-Abascal, E. G., García Rodríguez, B., Jiménez Sánchez, M. P., Martín Díaz, M. D., & Domínguez Sánchez, F. J. (2010). "Psicología de la emoción". Pp. 110-117. Editorial Universitaria Ramón Areces.

En todo este proceso, la amígdala²⁴⁷ es una estructura capaz de asignar significado emocional a los estímulos ambientales, poniendo en marcha una serie de reacciones de carácter motor, autonómico, endocrino y del sistema nervioso central, que constituyen la expresión emocional. Todos estos cambios revierten, a su vez sobre el cerebro, en lo que se conoce como la experiencia de las emociones o los sentimientos. Pero no fue hasta el siglo pasado cuando los seres humanos comenzaron a fijar su atención sobre parte tan fundamental de su anatomía y en la función de la amígdala en el procedimiento de evaluación emocional²⁴⁸, como parte del sistema límbico que describe LEDOUX y que considera un concepto en revisión, tanto por las estructuras que deben ser incluidas en el mismo como porque no todas las zonas llamadas límbicas participan en la génesis de las emociones. No obstante, se considera que este sistema forma parte de la corteza frontal más antigua²⁴⁹ del ser humano ya que otros animales también comparten algunas características de anatomía y fisiología del sistema límbico humano²⁵⁰ en cuanto a la expresión de las emociones.

Este hecho podría haber contribuido a que a mediados del siglo pasado fuera algo asumido que las emociones se consideraran irracionales, pero FEBVRE²⁵¹ creía que era importante estudiar las emociones porque la vida emocional está siempre lista para desbordar la vida intelectual y argumentaba que las emociones eran básicas en el sentido de que unían a las personas aunque también eran algo primitivo. Sobre las asociaciones fundacionales que crearon las emociones se construyeron los lenguajes, ideas e instituciones de la civilización humana, pero sin embargo las emociones permanecieron separadas de la cultura que generaron y no formaban parte de la vida civilizada, aunque fueran esenciales para su existencia.

²⁴⁷ Simón, V. M. (1997). *La participación emocional en la toma de decisiones*. *Psicothema*, vol. 9, n°2, pp. 365-376.

²⁴⁸ LeDoux, J. E. (1992). *Emotion and the Amygdala*. En: Aggleton, J. P. (ed). "The Amygdala: Neurobiological Aspects of Emotion, Memory and Mental Dysfunction". Pp. 339-351. New York: Wiley-Liss.

²⁴⁹ Del Abril Alonso, A; Ambrosio Flores, E; De Blas Calleja, M.R.; Caminero Gómez, A.; García Lecumberri, C. ; Higuera Matas, A. ; De Pablo González, J.M. (2016). "Fundamentos de Psicobiología". Pp. 293-295. Editorial Sanz y Torres

²⁵⁰ Mejía, D. I. L., de Yahya, A. V., Méndez-Díaz, M., & Mendoza-Fernández, V. (2009). *El sistema límbico y las emociones: empatía en humanos y primates*. *Psicología iberoamericana*, vol. 17, n°2, pp. 60-69.

²⁵¹ Febvre, L. (1941). *La sensibilité et l'histoire: Comment reconstituer la vie affective d'autrefois*. *Annales d'histoire sociale (1939-1941)*, vol.3, n°1-2, pp. 5-20.

La dimensión biológica de la emocionalidad humana es un hecho incuestionable, según MÉRIDA et al²⁵². aunque la sociedad y la cultura modelan nuestras emociones, no sólo en lo relativo a su expresión, sino incluso en lo que concierne a la propia experiencia emocional. La cultura no se limita a proporcionar esquemas interpretativos de las situaciones emocionales, sino que puede llegar a crear tales situaciones.

RATNER²⁵³ se expresa de este modo: “Las emociones descansan en un sustrato biológico que potencia un amplio rango de reacciones emocionales, pero que estrictamente no determina ninguna de ellas” a lo que conviene añadir las ideas de KAGAN²⁵⁴ en cuanto considera que las emociones aparecen inevitablemente en un contexto social, donde adquieren su utilidad y sentido, es decir, son parte del proceso cultural-cognitivo y no tienen causas o indicadores independientes. La emoción es un fenómeno esencialmente cultural, un hecho específico y dependiente de la cultura. RATNER añade que las emociones son artefactos socialmente contruidos y funcionalmente independientes de los determinantes biológicos; sus características reflejan la organización social del grupo, se forman a través del proceso de socialización y reproducen las actividades y conceptos propios de cada cultura. En este sentido AVERILL²⁵⁵ expresa lo siguiente: Las emociones no son simples reminiscencias de nuestro pasado filogenético, ni pueden ser explicadas en términos estrictamente fisiológicos. Más bien, son construcciones sociales, y sólo pueden ser plenamente entendidas desde el análisis social. Según KEMPER²⁵⁶ la forma en que los miembros de una comunidad se organizan está condicionada por factores como el tamaño del grupo, las condiciones climatológicas, las características del medio, etc. Esta organización determina la ocurrencia de situaciones desencadenantes de emociones concretas. Al mismo tiempo, la propia estructura social refuerza las respuestas funcionales de los miembros del grupo. Esto incide en la probabilidad de aparición de emociones más adaptativas, contribuyendo a su desarrollo e incrementando la complejidad de los aspectos culturales y lingüísticos relativos a ellas. El sentido y el

²⁵² Mérida, J. A. M., Jorge, M. L. M., & LM, M. (2010). *Análisis comparativo de los principales paradigmas en el estudio de la emoción humana*. Revista electrónica de Motivación y Emoción, vol.13, n°34, pp. 1-31.

²⁵³ Ratner, C. (2000). *A Cultural-Psychological Analysis of Emotions*. Ed. Culture and Psychology, n°6, pp.5-39.

²⁵⁴ Kagan, J. (1988). *Three Seductive Ideas*. Cambridge: Harvard University Press. Pg.22

²⁵⁵ Averill, J. R. (1980). *A constructivist view of emotion*. En R. Plutchik y H. Kellerman (Eds.), *Emotion: Theory, research and experience, Vol. 1*. Pg. 309. Nueva York: Academic Press.

²⁵⁶Kemper, T. (1987). *How many emotions are there? Wedding the social and the autonomic components*. American Journal of Sociology, n° 93, pp.263-289.

significado que estas interacciones revisten para un actor social, en función de su posición en la sociedad, condicionan su vivencia emocional.

En el ámbito de la empresa y el control interno, el vicepresidente de Auditoría Interna de Bancolombia²⁵⁷ aborda un enfoque emocional del trabajo, al ser consciente de que el auditor es considerado un mal necesario, intenta que las empresas disfruten con su presencia mediante la aplicación de los principios del coaching ontológico. Cuando recibe un equipo de auditores, lo primero que hacen es desarrollar un proceso de transformación de su cultura mediante el desarrollo de las competencias, porque en este banco consideran que son el resultado de sus experiencias y por eso hay que trabajar la emoción, el cuerpo y el lenguaje. La habilidad del auditor, afirma este profesional, debe estar en escuchar, preguntar y contrapreguntar, ya que el auditado tiene una necesidad enorme de que le escuchen. Esto puede animarnos a reafirmar la importancia de las emociones y las competencias emocionales en el ámbito del control interno. Cada día se pone más de manifiesto que la existencia de riesgos en el trabajo, especialmente de riesgos psicolaborales, puede generar serios problemas personales y de empresa. 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 riesgo²⁵⁸ 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 de las personas, incluida la integridad psíquica.

Con esta introducción sobre los aspectos psicológicos de las emociones, se puede abordar con más solvencia el enfoque emocional de la gestión del riesgo, así como los aspectos sociales y de salud que determinan los riesgos emocionales de la organización.

²⁵⁷ Junco, I., (2008): *Bienvenidos los auditores que trabajan el lenguaje, el cuerpo ...y la emoción*. Cinco Días, 11 de diciembre de 2008

²⁵⁸ Barrio Tato, L. (2008): *El factor emocional en auditoría*. Auditoría Pública, n°44, pp. 37-46

4.2.-CONCEPTO DE RIESGO EMOCIONAL

En el escenario de riesgos emergentes, que en este trabajo se ha situado en la etapa postcovid, se observa que los efectos del coronavirus en el personal sanitario se han manifestado en algunas situaciones de máximo estrés, ataques de ansiedad y elevada angustia, por la sensación de no llegar a todo y tener que intentarlo, en muchas ocasiones sin los recursos suficientes para poder hacerlo de forma adecuada. Ha existido una enorme carga emocional²⁵⁹ entendida como el coste emocional en el que se incurre al tratar de afrontar las demandas emocionales de la tarea, contexto y situaciones específicas en los que el trabajo se desarrolla.

En el ámbito de la gestión de mercado de la empresa, se entiende por riesgo emocional²⁶⁰ la preocupación que pueden sentir los consumidores acerca de arrepentirse o sentirse mal después de hacer una compra, por lo que algunas estrategias publicitarias están diseñadas para reducir el riesgo emocional del sujeto al mínimo. En nuestra investigación sobre los riesgos emocionales²⁶¹ una primera aproximación se refiere a la posibilidad de que se produzcan sentimientos negativos en una o más personas, a corto, medio o largo plazo, como consecuencia de situaciones no planeadas, no controladas, no deseadas, no esperadas o accidentales.

La gestión emocional²⁶² se puede definir como la capacidad que tenemos de canalizar y controlar nuestros pensamientos y emociones. En lo que se refiere al objeto de este estudio, el término de riesgo emocional²⁶³ en la organización se definirá como la posibilidad de que los individuos o las organizaciones puedan experimentar consecuencias adversas, en el ámbito de la gestión emocional, como resultado de algún acontecimiento o circunstancia que afecte al cumplimiento de los objetivos de la entidad.

²⁵⁹ Gálvez Herrero, M. (2020): *Coronar la cumbre. Riesgos emocionales y cuidado del personal sanitario ante el COVID-19*. HUCI. Humanizando los cuidados intensivos. Artículo publicado en el enlace:

²⁶⁰ Glosario de Mercadotecnia. Headways.

<https://headways.com.mx/glosario-mercadotecnia/>

²⁶¹ ConSentimiento Pleno Orientación, Socialización y Sensibilización en Sexualidades y Relaciones Humanas. <https://consentimientoplano.com/definicion-de-riesgos-emocionales/>

²⁶² Martín Hernández, F. J. (2021): *La gestión emocional y el autoconcepto en los adolescentes en riesgo de exclusión social*. Pg. 2. Compos Sui: Una aproximación de un proyecto profesionalizador destinado a la Asociación Hestia. Universidad de La Laguna.

²⁶³ Los conceptos relativos a riesgo emocional y consideraciones sobre gestión emocional en la organización se desarrollan a partir de una investigación del doctorando publicada en 2020 en el libro "Auditoría emocional de la organización" de Editorial Pirámide

En el ámbito de la gestión emocional de la salud²⁶⁴ los aspectos psicosomáticos tienen una relevancia destacada, por lo que AVALOS y CARRANZA afirman en su investigación que un ejemplo muy claro de ello puede ser el estudio de la relación que existe entre los factores emocionales y el desarrollo de la hipertensión arterial de los pacientes. Los factores emocionales determinantes son la edad y el estado laboral (por ejemplo, ansiedad en activos, depresión en jubilados), aunque influye también la personalidad subyacente del individuo. Los aspectos dignos de tener en cuenta son éstos:

- La relación de las emociones y la hipertensión arterial es estrecha, por aumento de catecolaminas.
- En un gran porcentaje, los factores emocionales pueden ser el disparador o el factor de mayor peso en pacientes con carga genética para hipertensión arterial esencial, que se presentan como los modulares de la enfermedad, especialmente la ansiedad.
- Existe una relación directa entre factores emocionales y descompensación en el paciente hipertenso, ya que el paciente al sentirse mal sufre más angustia y ello eleva más la presión, en una espiral negativa.

El Defensor del Pueblo de España considera urgente que Gobierno y Comunidades Autónomas estudien cómo incrementar el servicio de atención psicológica²⁶⁵ que ofrece el Sistema Nacional de Salud (SNS) tras constatar que la ratio de psicólogos por habitante apenas ha variado en la última década. Así, ha recomendado al Ministerio de Sanidad que lleve este asunto lo antes posible al seno del Consejo Interterritorial de Salud (CISNS), que es el órgano de cooperación y comunicación de los servicios de salud de las comunidades autónomas entre sí y con la administración del Estado. El Defensor considera oportuno abordar cuanto antes el incremento de recursos de atención psicológica, extender esta atención al ámbito de la atención primaria y crear más plazas de formación especializada. En su opinión, hay un ámbito asistencial que están demandando y utilizando los ciudadanos, en beneficio de su salud mental, que además está previsto en la cartera del SNS pero que, sin embargo, las administraciones públicas

²⁶⁴ Avalos Prado, H., & Carranza Archila de Avalos, R. C. (2012). "Factor de riesgo emocional en la hipertensión arterial, intervención psicosocial". Pp. 20-29. Doctoral dissertation. Universidad de San Carlos de Guatemala.

²⁶⁵ Defensor del Pueblo (2020): *El Defensor del Pueblo recomienda al Gobierno y las CCAA incrementar la asistencia psicológica en el sistema nacional de salud*. <https://www.defensordelpueblo.es/noticias/salud-mental/>

no son capaces de ofrecer, al menos en una extensión adecuada. Lamentablemente, en nuestros hospitales es insuficiente la presencia de psicólogos y, en la situación actual, su trabajo sería de gran apoyo para los profesionales, familiares y pacientes que cada día se enfrentan al miedo, la incertidumbre y el riesgo, pero para ello deberían incluirse en diversas áreas hospitalarias más allá de las que ocupan hoy en día.

El siglo XXI será, posiblemente, dentro del ámbito de la Psicología, el siglo de las emociones²⁶⁶ y, actualmente, la mayoría de los investigadores reconocen la importante influencia que ejercen los aspectos emocionales sobre el bienestar y la adaptación individual y social. Puede decirse, por tanto, que estamos rectificando el error cometido durante décadas, de relegar la emoción y los afectos a un segundo plano, con respecto a la cognición y la conducta. Una buena prueba de este creciente interés por profundizar en la influencia de las emociones en todos los ámbitos de la vida, es el progresivo desarrollo que se está produciendo en los últimos años en el ámbito de la Inteligencia Emocional.

La primera máxima de la salud laboral es la identificación y evaluación del riesgo, la auto-regulación emocional, así como la identificación y conciencia de los propios estados emocionales. Las reacciones que puede sentir una persona ante una situación extraordinaria, según GALVEZ, pueden ser de diferentes tipos:

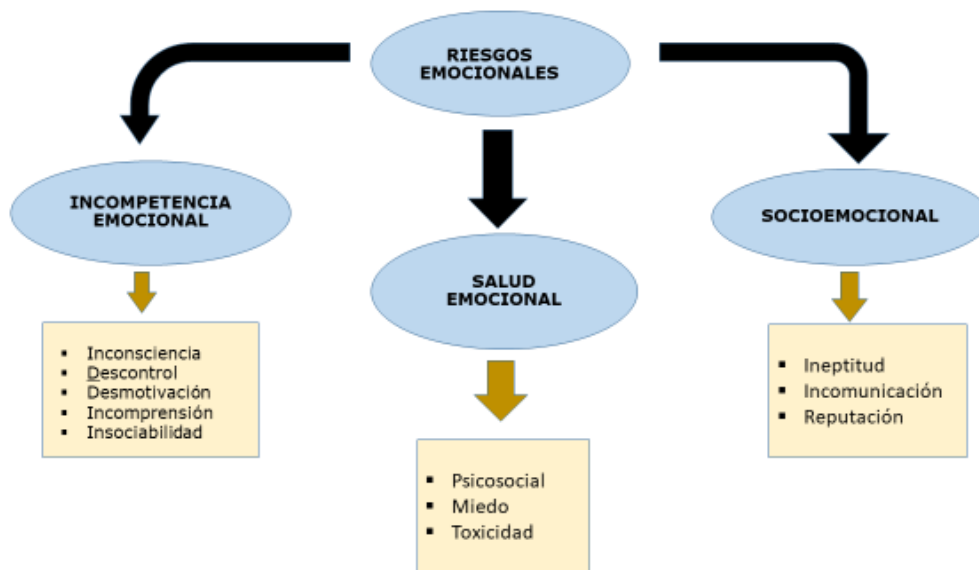
- Emocionales (temporales): estado de shock, temor, tristeza, resentimiento, culpa, desesperanza, irritabilidad, alta reactividad, mayor labilidad emocional, dificultad para expresar sentimientos, bloqueo emocional.
- Cognitivas: confusión, dificultad de concentración y atención, recuerdos y pensamientos intrusivos, embotamiento, dificultad para conectar, rumiaciones.
- Físicas: tensión, fatiga, problemas de sueño, cambios en el apetito, náuseas, taquicardias, cefaleas tensionales, molestias musculoesqueléticas.
- Sociales: en las relaciones interpersonales surgen conductas de aislamiento, evitación de la interacción, sentimientos de rechazo o abandono, actitudes de frialdad y distanciamiento de los otros o, por el contrario, actitudes de sobreprotección y control.

²⁶⁶ Jiménez Morales, M.I. y López Zafra, E. (2008): *El autoconcepto emocional como factor de riesgo emocional en estudiantes universitarios*. Boletín de psicología. Nº. 93, pp. 21-39

En el nivel emocional, de la gestión económica y empresarial, los riesgos²⁶⁷ se pueden agrupar en la falta de habilidades y perfil emprendedor, el exceso o falta de confianza en uno mismo, no delegar tareas, no saber gestionar el conflicto con socios, proveedores o empleados, emprender sin motivación personal por el proyecto, falta de perseverancia y no valorar y asumir las consecuencias del impacto del proyecto en el entorno familiar y personal entre otros.

El riesgo se produce de distintas formas, pero todas ellas comienzan con un hecho ineludible: El futuro es desconocido y algunos riesgos son objetivos, mientras que otros son emocionales. Los riesgos objetivos se pueden cuantificar en términos económicos, pero los riesgos emocionales²⁶⁸ se manifiestan en formas como el estrés, la preocupación y la incertidumbre, entre otros síntomas, que son aspectos que se abordarán en los siguientes capítulos de esta investigación.

FIGURA N°36: RIESGOS EMOCIONALES



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

²⁶⁷ Innovation Factory Institute (2017): *¿Cómo gestionar los riesgos siendo emprendedor?*

<https://www.innovationfactoryinstitute.com/blog/como-gestionar-los-riesgos-siendo-emprendedor/>

²⁶⁸ Montero, C. (2016): *Los riesgos emocionales y psicológicos de la inversión*. Megabolsa.com
<https://www.megabolsa.com/2016/04/04/riesgos-emocionales-y-psicologicos-de-inversion/>

En el escenario de riesgos emergentes de la etapa postcovid, este trabajo se centrará en el riesgo emocional²⁶⁹ de la organización, 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 se puede circunscribir al 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 y los opuestos a las competencias emocionales, definidas en el modelo de inteligencia emocional de GOLEMAN²⁷⁰.

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 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.

La problemática de una gestión emocional inadecuada se va a analizar en esta tesis atendiendo, fundamentalmente, a los riesgos emocionales organizacionales, teniendo en cuenta que si las personas no están bien no trabajarán bien y sólo en la medida en que haya una estabilidad emocional habrá productividad y rendimiento. La ineptitud, la toxicidad en la organización, la falta de comunicación, el miedo y los problemas psicosociales son, entre otras, señales de conflictos que afectan gravemente a los equipos humanos, con repercusión en el exterior, de modo que estos riesgos repercuten en la imagen de la empresa y en su reputación corporativa, afectando al cumplimiento de los objetivos y a los resultados de la entidad.

En el estudio de los riesgos emocionales en el trabajo²⁷¹ merece la pena hacer referencia a la Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, que incluye la aplicación de

²⁶⁹ Barrio Tato, L. y Barrio Carvajal, S. (2020): "Auditoría emocional de la organización. Gestión y control de riesgos". Pg. 53. Ediciones pirámide, 2020.

²⁷⁰ Goleman D. (1999): "La práctica de la inteligencia emocional". P. 50-51. Editorial Kairós

²⁷¹ Palazuelos Domínguez, E. y Ruiz Bonesana, E. (2019): *Lo que debemos saber sobre riesgos emocionales en el trabajo*. El economista, 18 de julio de 2019.

cuestionarios encaminados a la realización de una evaluación médica y/o psicológica del trabajador. El objeto de este procedimiento es analizar y prevenir los factores de riesgos emocionales²⁷² y psicosociales que se pudieren suscitar en los centros de trabajo, definiéndolos como: aquellos que pueden provocar trastornos de ansiedad, no orgánicos del ciclo sueño-vigilia y de estrés grave y de adaptación, derivado de la naturaleza de las funciones del puesto de trabajo, el tipo de jornada de trabajo y la exposición a acontecimientos traumáticos severos o a actos de violencia laboral al trabajador, por el trabajo desarrollado. Se pretende establecer los elementos para identificar, analizar y prevenir los factores de riesgo psicosocial, así como para promover un entorno organizacional favorable en los centros de trabajo. Del objetivo podemos distinguir dos aspectos: los factores de riesgo psicosocial y el entorno organizacional favorable. Se considera un entorno organizacional favorable, aquel en el que se promueve el sentido de pertenencia de los trabajadores a la empresa, la formación para la adecuada realización de las tareas encomendadas, la definición precisa de responsabilidades para los trabajadores del centro de trabajo, la participación proactiva y comunicación entre trabajadores, la distribución adecuada de cargas de trabajo, con jornadas de trabajo regulares conforme a la ley, así como la evaluación y el reconocimiento del desempeño. En cuanto a los factores de riesgo psicosocial, serían aquellos que pueden provocar trastornos de ansiedad, no orgánicos, del ciclo sueño-vigilia, de estrés grave y de adaptación, derivado de la naturaleza de las funciones del puesto de trabajo, el tipo de jornada de trabajo y la exposición a acontecimientos traumáticos severos o a actos de violencia laboral al trabajador, por el trabajo desarrollado. Esta norma lleva a plantear las siguientes interrogantes:

- ¿cuáles son las obligaciones de los empresarios?
- ¿qué es la política de prevención de riesgos psicosociales?
- ¿cómo se debe realizar la identificación y análisis de los factores de riesgo psicosocial?
- ¿cómo se debe realizar la evaluación del entorno organizacional?
- ¿cuándo se aplican las medidas y acciones de control?

²⁷² Guía Informativa NOM-035-STPS-2018 (2018): *Factores de riesgo psicosocial Identificación, análisis y prevención*
https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/503381/NOM035_guia.pdf

- ¿cómo se identifica a los trabajadores que fueron sujetos a acontecimientos traumáticos severos?
- ¿cuándo se deben practicar exámenes médicos y evaluaciones psicológicas a los trabajadores?
- ¿qué capacitación o información es necesaria?
- ¿cuáles son las obligaciones de los trabajadores?

Esta normativa entraba en vigor en México en dos etapas:

- En la primera etapa, incluía las medidas de prevención, la identificación de los trabajadores expuestos a acontecimientos traumáticos severos, y la difusión de la información.
- En la segunda etapa, incluía la identificación y análisis de los factores de riesgo psicosocial, la evaluación del entorno organizacional, las medidas y acciones de control, la práctica de exámenes médicos, y los registros necesarios.

Desde el punto de vista psicológico, el proceso emocional²⁷³ se pone en marcha ante la percepción de un cambio en las condiciones estímulares, tanto externas como internas, y lo que la persona va a evaluar emocionalmente está en función de dos componentes esenciales: la novedad y el agrado intrínseco. En este proceso interviene el hemisferio derecho, que se orienta a las actividades de emoción, intuición y creatividad. La experiencia emocional constituye un motor básico del ser humano, que se compone de experiencias vividas, de emociones y de sentimientos. Por ello, el objetivo en una organización sana debe ser provocar emociones positivas en todos los grupos de interés, aplicando la inteligencia emocional para conseguir el bienestar de las personas, la mejora del rendimiento y el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

Mediante la gestión emocional adecuada, se pueden minorar muchos costes que, en caso contrario, van a producirse ante los riesgos emocionales organizacionales que no se han previsto ni controlado. Una gran ventaja de un modelo de control interno es que los costes que se generan, ante riesgos no controlados, pueden ser manejados adecuadamente, logrando así evitar daños sensibles en la organización. El modelo de gestión emocional

²⁷³Fernández-Abascal, E. G., García Rodríguez, B., Jiménez Sánchez, M. P., Martín Díaz, M. D., & Domínguez Sánchez, F. J. (2010). "Psicología de la emoción". Pg.50-64. Editorial Universitaria Ramón Areces.

contribuye a los beneficios²⁷⁴ de una gestión eficaz del riesgo desde una perspectiva integral de ERM que, coherente con el enfoque de la metodología COSO, asegura que el valor se maximiza cuando el equipo de dirección establece la estrategia y los objetivos para lograr un equilibrio óptimo entre las metas de crecimiento y rentabilidad y los riesgos relacionados, y despliega los recursos de manera eficiente y efectiva para alcanzar los objetivos de la entidad. En el documento titulado “Marco Integrado de Gestión del Riesgo Empresarial, Resumen Ejecutivo, COSO-2004” se hace referencia a los puntos estratégicos que se deben tener en cuenta en cualquier entidad:

a) Gestión integral de riesgos

- Se deben gestionar los riesgos de manera integral, en la medida en que pueden afectar a varias áreas diferentes, así como a distintas áreas de riesgos, que en lo que respecta a esta investigación incluye el riesgo emocional.
- Se pueden reducir los riesgos, con una menor exposición a los eventos que pueden generar efectos adversos o, también, minimizando el impacto en el caso de acaecer el riesgo

b) Protección de los recursos

- Prevención de fraudes, protegiendo los activos, incluidos los intangibles, reforzando el cumplimiento de las leyes y normas aplicables, para evitar efectos perjudiciales para su reputación y otras consecuencias.
- Asignación eficiente de recursos ya que, si se dispone de una información sólida sobre riesgos, la dirección puede evaluar las necesidades generales de recursos, establecer prioridades en su despliegue y mejorar su asignación.
- Protección de las personas como elemento primordial de la organización.

c) Gestión de la información. La fiabilidad de la información permite a las organizaciones anticiparse mejor al riesgo ya que el cambio crea oportunidades y no solo amenazas potenciales. Al tener en cuenta todas las posibilidades –tanto los aspectos positivos como negativos del riesgo– la dirección puede identificar nuevas oportunidades y desafíos asociados con las oportunidades actuales.

²⁷⁴ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2017): *Gestión del Riesgo Empresarial Integrando Estrategia y Desempeño Resumen Ejecutivo*. pag.3. https://auditoresinternos.es/uploads/media_items/coso-2018-esp.original.pdf

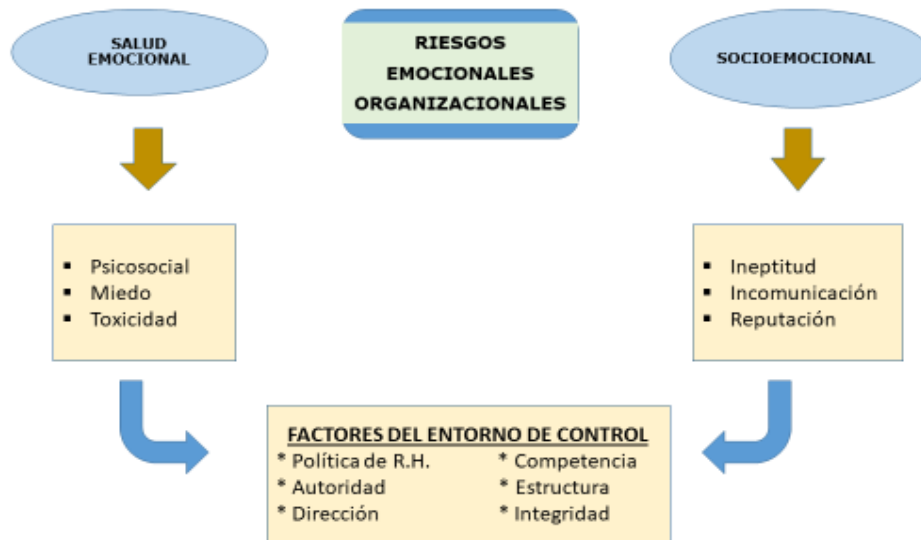
- d) Recursos Humanos: Mejora de la resiliencia de la organización. Una organización tiene resiliencia cuando posee la capacidad de resistir a la incertidumbre, crisis, cambios, situaciones conflictivas... y de aprender de estas experiencias, aprovechándolas como camino hacia el progreso y no sólo como mecanismo de supervivencia. El elemento que diferencia a la resistencia de la resiliencia es que, en esta última, la organización no sólo se limita a capear el temporal, sino que emerge transformada por las experiencias de la adversidad. La viabilidad a medio y largo plazo de una entidad depende de su capacidad para anticiparse y responder al cambio, no sólo para sobrevivir sino también para evolucionar y prosperar. Esto es posible, en parte, gracias a una gestión eficaz del riesgo organizacional y es cada vez más importante, a medida que se acelera el cambio y aumenta la complejidad en el entorno.

Señalaremos a continuación algunos de los riesgos emocionales organizacionales que se pueden derivar de la forma en que los distintos stakeholders perciben las actuaciones realizadas u omitidas por la dirección. En este sentido la dirección, especialmente desde el ámbito del área de Recursos Humanos, puede influir en la existencia o no de riesgos, tales como el miedo organizacional, la toxicidad de la organización y también en problemas psicosociales. De igual modo, según la forma en la que la organización gestiona su cultura y sus políticas de información, se pueden producir problemas de comunicación y también riesgos reputacionales. Como se refleja en la figura nº36 sobre Riesgos Emocionales, además de los riesgos emocionales individuales se estudiarán los riesgos de salud emocional y los riesgos socioemocionales, que son los dos grupos que engloban los riesgos emocionales organizacionales.

Al referirnos a los riesgos de salud emocional, que se tratarán en el capítulo cinco, hay que citar el trabajo de IZARD²⁷⁵ que afirma que una de las áreas de mayor interés en la investigación experimental y la actividad profesional es el papel de la emoción tanto en la promoción de la salud y génesis de la enfermedad, como en las consideraciones terapéuticas implicadas. La relación entre procesos mentales y orgánicos es una cuestión presente no sólo en los orígenes de la psicología, sino también en el inicio de la medicina,

²⁷⁵ Izard, C. E. (1989). *The structure and functions of emotions: Implications for cognition, motivation, and personality*. En I.S. COHEN (Ed.), *The G. Stanley Hall lecture series*, vol. 9, pp. 39-73. Washinton, DC: American Psychological Association.

desde que Hipócrates estableciera una tipología que relacionaba temperamento con enfermedad, la relación entre procesos psicológicos y reacciones fisiológicas. Por ello, entre este tipo de riesgos se han de incluir, entre otros, los riesgos psicosociales, el miedo y la toxicidad. De entre todos los procesos psicológicos que inciden en la salud y enfermedad, las emociones son, sin duda, uno de los más relevantes y, por ello, la investigación sobre la relación entre emoción y salud se ha centrado, entre otros, en dos grandes aspectos. En primer lugar, en establecer la etiopatogenia emocional, es decir, las causas y mecanismos de la enfermedad, intentando relacionar la aparición de determinadas emociones (ansiedad, ira, depresión, etc.) con trastornos psicofisiológicos específicos (trastornos coronarios, alteraciones gastrointestinales, o del sistema inmunológico, por ejemplo). En segundo lugar, el otro aspecto relevante se refiere al papel que ejerce la expresión o inhibición de las emociones en la salud y en el enfermar. En cuanto a los riesgos socioemocionales, que se tratan en el capítulo seis de la tesis, hay que tener en cuenta que una de las funciones sociales de las emociones es facilitar la aparición de las conductas apropiadas, a cuyo fin, la expresión de las emociones permite a los demás predecir el comportamiento asociado con las mismas, lo cual tiene un indudable valor en los procesos de relación interpersonal. Otras funciones sociales de las emociones, son las de facilitar la interacción social, controlar la conducta de los demás, permitir la comunicación de los estados afectivos, o promover la conducta prosocial. Al reflexionar sobre la relación entre la gestión emocional y el control interno, merece la pena destacar el papel de la evaluación del entorno de control y los factores que lo determinan, por la vinculación entre los mismos y los riesgos emocionales organizacionales. Estos factores son: la ética y la integridad, la competencia profesional, la existencia de un comité de auditoría, la filosofía y el estilo de dirección, la estructura organizativa, la autoridad, la responsabilidad y la política de recursos humanos.

FIGURA N°37: RIESGOS EMOCIONALES ORGANIZACIONALES**FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA**

Así, la relación entre factores del entorno de control y riesgos emocionales se manifestarían, por establecer una vinculación simple y clara en aspectos como los que se ponen de manifiesto a continuación y se resumen de forma gráfica en la figura.

- Riesgos psicosociales: Se verán afectados, entre otras razones, por una política de recursos humanos poco atenta al bienestar de los trabajadores.
- Riesgos de miedo y temor: Pueden ser causado por un ejercicio de la autoridad de carácter despótico, que suele ir asociado a una inadecuada política de recursos humanos, como se mencionaba antes.
- Riesgos de toxicidad: Este riesgo está muy influenciado por la filosofía de la Dirección, que se torna en seriamente pernicioso en el caso de un liderazgo tóxico, que suele contaminar el ambiente de la organización, como se observará más adelante al estudiar los riesgos de salud emocional.
- Riesgo de ineptitud: Este riesgo surge ante la falta de compromiso y de competencia de la persona
- Riesgo de incomunicación: Se pone de manifiesto en las entidades con una estructura organizativa poco permeable, que carecen de la habilidad de transmitir los mensajes de la Dirección de forma clara y precisa.

- **Riesgo reputacional:** Es el riesgo que surge ante la carencia de integridad y ética, que es propio de una cultura organizativa inexistente o que se caracteriza por la ausencia de valores.

4.3.- RIESGOS EMOCIONALES INDIVIDUALES

Como se ha señalado, distinguiremos entre riesgos individuales, que afectan de forma distinta a cada miembro de la organización, aunque con repercusión en ésta, y riesgos organizacionales que son inherentes a cada tipo de entidad. 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.

FIGURA N°38: RIESGOS EMOCIONALES INDIVIDUALES

| RIESGOS EMOCIONALES INDIVIDUALES | COMPETENCIAS EMOCIONALES |
|---|---------------------------------|
| INCONSCIENCIA | AUTOCONCIENCIA |
| DESCONTROL | AUTORREGULACION |
| DESMOTIVACION | MOTIVACION |
| INCOMPRESION | EMPATIA |
| INSOCIABILIDAD | HABILIDADES SOCIALES |

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Entre los riesgos emocionales individuales podemos incluir los que aparecen en la figura número 38, 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 lo expuesto al tratar sobre el modelo de inteligencia

emocional de Goleman.²⁷⁶ Con base en esta referencia se expondrán los riesgos emocionales individuales que se han seleccionado.

4.3.1.- INCONSCIENCIA

El término inconsciencia se puede definir, según la RAE, como cualidad del inconsciente, o también como estado o situación de la persona que ha perdido la consciencia o facultad de reconocer la realidad. De acuerdo con esta segunda acepción, se puede definir el riesgo de inconsciencia, a efectos de esta investigación, como 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 las subcompetencias emocionales: conciencia emocional, valoración de uno mismo y confianza en uno mismo.

Es posible localizar en el término inconsciente²⁷⁷ diversas reminiscencias filosóficas y en el campo de la psicología, ya que varios autores también se aproximaron a la categoría de inconsciente, aunque bajo la concepción de que existen determinados fenómenos psíquicos que no llegan a ser procesados y reconocidos conscientemente. También el calificativo inconsciente se puede referir actos ejecutados sin consciencia, es decir, actos de inconsciencia como los actos irresponsables o peligrosos. Además, lo inconsciente puede representar lo más profundo de las pasiones humanas y puede reflejar el estado de la sinrazón o la locura. Con lo inconsciente se sugiere la idea de una motivación oculta o significado latente. En fin, bajo el término inconsciente se pueden rastrear diversas filiaciones y concepción teóricas, así como diversas significaciones y connotaciones semánticas.

Freud llama preconscious²⁷⁸ a lo latente, que entiende que es inconsciente solo desde un punto de vista descriptivo y no desde un punto de vista dinámico, por lo que limita el término inconsciente a lo que es reprimido inconsciente dinámicamente, de tal modo que define tres términos: consciente, preconscious e inconsciente. El nivel consciente es el

²⁷⁶ El análisis del riesgo individual que se plantea está basado en GOLEMAN D. (1999): “La práctica de la inteligencia emocional”. P. 50-51. Editorial Kairós

²⁷⁷ Gallegos, M. (2012): *La noción de inconsciente en Freud: antecedentes históricos y elaboraciones teóricas*. Rev. Latinoam. Psicopat. Fund. São Paulo, v. 15, n. 4, p. 891-907.

²⁷⁸ Freud, S. (1992): “Obras completas”. Conciencia e inconsciente pp. 17-20. Amorrortu Editores

más accesible y está formado por lo que se percibe a través de los sentidos y por lo que de forma reflexiva sucede en el interior del sujeto, en forma de recuerdos, deseos, sentimientos... El nivel preconscious está formado por contenidos o representaciones que no están presentes en la consciencia, pero se pueden hacer presentes en cualquier momento. Freud explica que preconscious es lo latente, que es inconsciente desde el punto de vista descriptivo, pero no en sentido dinámico. En cambio, el inconsciente es lo reprimido dinámicamente, es el nivel donde se encuentran todos los contenidos, emociones, deseos, ideas, vivencias y conflictos reprimidos que no están presentes en la consciencia, debido a que la persona puede sufrir cuando los recuerda y, por ello, los reprime y permanecen oculto en este nivel. De este modo, Freud explica que el preconscious está mucho más cerca de la consciencia que el inconsciente y, puesto que llama psíquico al inconsciente, concluye que en el sentido descriptivo hay dos clases de inconsciente, pero en el dinámico solo uno.

El descubrimiento de la naturaleza, en gran medida irracional, de la mente supuso una de las revoluciones del pensamiento humano que, como señala Freud, han determinado nuestro concepto de nosotros mismos y de nuestra posición en el mundo; aunque ya habló Platón de conocimientos inconscientes²⁷⁹ más de trescientos años antes de Cristo, señalando que mucho de lo que sabemos está latente en la psique.

A pesar de las ideas sobre lo inconsciente que se habían abordado antes de que fuera un aspecto esencial postulado en la teoría del psicoanálisis, ni la filosofía, psiquiatría psicología de la época llegaron a plantear, según ARISTIZABAL, una noción de inconsciente tal como aparece en el trabajo de Freud. Por ello, sus teorizaciones son de crucial importancia para indagar en la noción de inconsciente.

El riesgo de inconsciencia, que en este trabajo se formula desde la perspectiva de la inteligencia emocional, se manifiesta en los siguientes aspectos, que representan la carencia de las subcompetencias emocionales que incluye la competencia emocional autoconciencia o conciencia de uno mismo

- Ausencia de conciencia emocional, al no reconocer las propias emociones ni los efectos de las mismas en la persona.

²⁷⁹ Aristizabal Cardona, E. (2010): *Freud y la cuestión del inconsciente. Desde el Jardín de Freud*. Revista de psicoanálisis, n.º 10, pp. 109-119.

- Valoración inadecuada de uno mismo, desconociendo las fortalezas y debilidades propias.
- Falta de confianza en uno mismo, que se manifiesta por la inseguridad en la valoración que hacemos sobre nosotros mismos y nuestras capacidades.

4.3.2.- DESCENTRALIZACIÓN

El riesgo de descontrol sería una consecuencia de la ausencia de la competencia emocional 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 Goleman define como autorregulación que incluye estas subcompetencias emocionales: autocontrol, confiabilidad, integridad, adaptabilidad e innovación.

La regulación emocional es uno de los procesos claves de la Inteligencia Emocional y se refiere a gestionar emociones²⁸⁰, es decir, ser capaces de influir sobre lo que sentimos para intervenir en la forma, intensidad y el tiempo en el que lo sentimos.

GROSS²⁸¹ define la regulación emocional como un proceso por medio del cual las personas ejercen una influencia sobre las emociones que experimentan, sobre cuando suceden y sobre cómo se experimentan y se expresan. Ello implica que por medio de la regulación emocional²⁸² los individuos modulan sus emociones y modifican su comportamiento para alcanzar metas, adaptarse al contexto o promover el bienestar tanto individual como a nivel social y de la organización a la que pertenecen.

Para comprender el fenómeno de la regulación emocional es necesario definir el término emoción, con una aproximación relacional, dado la complejidad del asunto ante la diversidad de enfoques desde los que se ha estudiado. Desde este punto de vista, las emociones, se conceptualizan como un fenómeno social que da señales para interpretar

²⁸⁰ Serrano, J. (2018): *Regulación Emocional: El proceso esencial de la Inteligencia Emocional*. Ivoox. Área Humana. Investigación, Innovación y Experiencia en Psicología.
<https://www.areahumana.es/regulacion-emocional/>

²⁸¹ Gross, J. (1999). *Emoción y regulación emocional*. Manual de personalidad: Teoría e investigación, vol. 2, pp. 525-552

²⁸² Gómez Pérez, O. y Calleja Bello, N. (2016): *Regulación emocional: definición, red nomológica y medición*. *Revista Mexicana de Investigación en Psicología*, volumen 8, nº1, pp.96-117

el entorno y comprender a las personas que se hallan en él, en función de la cultura, las normas morales y el contexto, de manera que permite modificar las relaciones sociales o mantener su estado.

Por otra parte, la perspectiva social de las emociones, que es más reciente, está aportando a la investigación el reconocimiento de que la regulación emocional no sólo se da de manera intrínseca, sino también a partir de las señales que los individuos envían a otros; y que los individuos no sólo regulan sus emociones para alcanzar metas personales, sino que también consideran lo que los demás esperan de ellos.

La regulación emocional impacta sustancialmente en el comportamiento²⁸³ y determina la manera en que las personas evalúan lo que les acontece y sus reacciones ante las demandas cotidianas del entorno, así como el empeño que ponen en su trabajo, cuánto aprenden y con quiénes y cómo se relacionan, entre muchos otros aspectos centrales de su vida.

El riesgo de descontrol se manifiesta en la falta de regulación emocional y se concreta en los siguientes aspectos, que representan la carencia de las subcompetencias emocionales que incluye la competencia emocional de la autorregulación en aspectos como los que se enuncian a continuación:

- Falta de autocontrol, por la escasa capacidad de manejar adecuadamente las emociones y los impulsos conflictivos.
- Falta de confiabilidad, por falta de fidelidad a los criterios de integridad y sinceridad.
- Falta de integridad, por la incapacidad para asumir la responsabilidad de la propia actuación.
- Falta de adaptabilidad, por la inflexibilidad para afrontar los cambios
- Falta de innovación, al no sentirse cómodo y abierto ante las nuevas ideas, enfoques e información

²⁸³ Robinson, D. (2014). *The role of cultural meanings and situated interaction in shaping emotion*. *Emotion Review*, vol. 6, nº3, pp.189-195.

4.3.3.- DESMOTIVACION

La desmotivación²⁸⁴, es un término opuesto a motivación, que puede ser generalmente definido como un sentimiento de desesperanza ante los obstáculos, o como un estado de angustia y pérdida de entusiasmo, disposición o energía. Aunque la desmotivación puede verse como una consecuencia normal en las personas cuando ven bloqueados o limitados sus anhelos, por diversas causas, tiene consecuencias que deben prevenirse. La desmotivación es un estado interior limitador y complejo, caracterizado por la presencia de pensamientos pesimistas y sensación de desánimo, que se origina como consecuencia de la generalización de experiencias pasadas negativas, propias o ajenas, y la autopercepción de incapacidad para generar los resultados deseados.

A la falta de motivación personal se le ha llamado también apatía²⁸⁵ que es un término que en psicología se refiere a la indiferencia afectiva²⁸⁶ por situaciones que normalmente suscitan interés o emoción. Aunque normalmente es usual en las depresiones y en otras patologías, también puede manifestarse en sujetos sanos que viven por largo tiempo situaciones y en personas que han vivido recientemente un fuerte estado de ansiedad o excitación, también por crisis afectivas.

La motivación es un proceso adaptativo²⁸⁷ que tiene la función fundamental, en la vida de todos los organismos, de prepararnos para adaptarnos al medio ambiente que nos rodea con la finalidad de conseguir la supervivencia. Dicho de otro modo, es un factor dinámico²⁸⁸ del comportamiento animal y humano que activa y dirige un organismo hacia una meta. Las motivaciones pueden ser conscientes o inconscientes, simples y complejas, transitorias o permanentes, primarias, o sea de naturaleza fisiológica, o secundarias, de naturaleza personal o social; a ellas se agregan las motivaciones superiores, como los ideales existenciales que el individuo asume con miras a su autorrealización. También, en función del control en la acción, se distingue entre motivación intrínseca y extrínseca.

²⁸⁴ Huilcapi-Masacón, M.R., Jácome-Lara, G.A. y Castro-López, G.A. (2017): *Motivación: las teorías y su relación en el ámbito empresarial*. Dominio de las Ciencias. Vol. 3, nº 2, pp. 311-333.

²⁸⁵ Aguilar, Y. P.; Valdez, J. L.; González, N. I.; Rivera, S.; Carrasco, C.; Gómora, A.; Pérez, A. y Vidal, S. (2015). *Apatía, desmotivación, desinterés, desgano y falta de participación en adolescentes mexicanos*. Enseñanza e Investigación en Psicología, vol. 20, nº3, pp. 326-336.

²⁸⁶ U. Galimberti (2002). "Diccionario de psicología". Pg.99. Siglo XXI Editores

²⁸⁷ Sanz Aparicio, M. T., Menéndez Balaña, F.J., Rivero Expósito M. del P. y Conde Pastor, M. (2009). "Psicología de la Motivación". Pg.19. Ed. Sanz y Torres

²⁸⁸ U. Galimberti (2002). "Diccionario de psicología". Pg.714. Siglo XXI Editores

En diversos trabajos se ha relacionado la motivación intrínseca (es la que actúa cuando los individuos realizan una actividad no como un medio para conseguir un fin sino por el propio valor y satisfacción que le proporciona esa actividad) con la aparición del estado de flow²⁸⁹ que es un estado psicológico óptimo²⁹⁰ a partir del cual la persona puede afrontar una tarea en las mejores condiciones psíquicas posibles. Está compuesto por las siguientes nueve dimensiones:

- Equilibrio entre habilidad y reto
- Combinación de la acción y el pensamiento
- Claridad de objetivos
- Feedback claro y sin ambigüedades
- Concentración sobre la tarea que se está realizando
- Sensación de control
- Pérdida de cohibición o de autoconciencia
- Transformación en la percepción del tiempo y
- Experiencia autotélica (satisfactoria, que dejan buen sabor de boca).

En el ámbito empresarial, la desmotivación laboral²⁹¹ es uno de los grandes retos que tienen las organizaciones hoy, pues es motivo de pérdidas económicas, debido a que conduce a la baja productividad. Está ligada a la rutina del empleado, a la falta de incentivos económicos, a la presión laboral y la discriminación en el trabajo, entre otros. Algunas claves para mejorar la productividad laboral son las siguientes:

- Promover la optimización del tiempo de trabajo
- Estimular el bienestar de los empleados
- Mejorar la calidad del producto y servicio
- Cuidar y nutrir la atención al cliente
- Desarrollar la marca de la organización en el mundo digital

²⁸⁹ Montero-Carretero, C., González-Cutre, D., Moreno-Murcia, J. A., Carratalá, V., & Cervelló, E. M. (2015). *Motivación, estado de ánimo y flow en judocas de élite*. Revista Mexicana de Psicología, vol.32, nº2, pp. 101-112.

²⁹⁰ Csikszentmihalyi, Mihaly. (1990). *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. Journal of Leisure Research, vol.24, nº1, pp. 93-94

²⁹¹ Flores Carretero, E. (2021). *Las seis claves para evitar la desmotivación laboral*. Artículo publicado en la Web del Instituto Europeo de Inteligencias Eficientes (IEIE).

<https://www.ieie.eu/las-6-claves-para-evitar-la-desmotivacion-laboral/>

- Crear un sistema descentralizado de toma de decisiones

La motivación sirve como elemento de cohesión del personal de la organización y favorece el compromiso con la entidad y con sus valores. El riesgo de desmotivación es, como se ha expresado, 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 Goleman define como motivación que incluye estas subcompetencias emocionales: motivación de logro, compromiso y optimismo.

El riesgo de desmotivación se manifiesta en los siguientes aspectos, que representan la carencia de las subcompetencias emocionales que incluye la competencia emocional de la motivación, en aspectos como los siguientes:

- Ausencia de motivación de logro, al no esforzarse por mejorar o satisfacer un determinado criterio de excelencia
- Falta de compromiso, al no secundar los objetivos de un grupo u organización.
- Falta de iniciativa, por escasa prontitud para actuar cuando se presenta la ocasión
- Ausencia de optimismo, que se caracteriza por no tener persistencia en la consecución de los objetivos ante los obstáculos y los contratiempos

4.3.4.-INCOMPRESION

Este riesgo es una falta de comprensión de los demás, por carecer de conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones ajenas, 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 que Goleman define como empatía y que incluye estas subcompetencias emocionales: comprensión de los demás, orientación hacia el servicio, aprovechamiento de la diversidad y conciencia política.

La función mental que nos permite no estar centrado en uno mismo y ver las cosas desde el punto de vista del otro se llama empatía, que significa sumergirse dentro del sentimiento ajeno. Gracias a ella, podemos percibir directamente el sentimiento de otra

persona y darnos cuenta de su circunstancia y de cómo la está viviendo es una forma de captar información que no debe confundirse con el contagio emocional.

El ser humano es social y la empatía²⁹², es una precursora primordial de la conducta prosocial, es una habilidad esencial para los humanos, cuya vida tiene lugar en contextos sociales complejos. Esta naturaleza intrínsecamente social de los seres humanos, hace que el reconocimiento y la comprensión de los estados mentales de otros, así como la capacidad para compartir estos estados mentales y responder a ellos apropiadamente, sea una de las habilidades necesarias más importantes para vivir en tales contextos.

Se requieren actitudes de aprender a observar, a escuchar y a sintonizar con el otro²⁹³, para aprender a establecer un contacto reparador y profundo mucho más allá del concepto, tan citado y a veces ambiguo de tanto usarlo, de la empatía. Es necesario prestar atención al arte de escuchar en una triple dimensión: a lo cognitivo, a lo emocional y afectivo. La empatía se trata de una compleja forma de indiferencia psicológica²⁹⁴ en la que la observación, la memoria, el conocimiento y el razonamiento se combinan, para poder comprender los pensamientos y sentimientos de los demás. Tiene dos componentes, uno cognitivo y otro emocional. El componente cognitivo está muy relacionado con la capacidad para abstraer los procesos mentales de otras personas. Al tratar de comprender y de ponerse en el lugar del otro, la persona se acerca al estado emocional del otro y reacciona y dicha reacción sería el componente emocional de la empatía, que es el que se asume en el lenguaje coloquial.

La empatía es una variable fundamental en el estudio de la conducta humana y su análisis resulta de enorme interés, tanto en el ámbito de la psicopatología como en el estudio de la conducta prosocial²⁹⁵ que, dentro del estudio de las organizaciones, tiene una aplicación muy interesante en el tema del liderazgo. Los primeros estudios señalaron que había una relación significativa entre la empatía y el liderazgo, así como, especialmente, entre ésta y la atribución del liderazgo. Esta atribución ha sido retomada

²⁹² Cristina Richaud, M. (2014): *Algunos aportes sobre la importancia de la empatía y la prosocialidad en el desarrollo humano*. Revista Mexicana de Investigación en Psicología. Vol. 6, número 2, pp. 171-176

²⁹³ Erskine, R.G.; Moursund, J.P. y Trautman, R.L. (2012): "Más allá de la empatía. Una Terapia de Contacto en la Relación". Pg. 22. 2ª edición. Editorial Desclee de Brower.

²⁹⁴ Moya-Albiol, L. Herrero, M. y Bernal, M. C. (2010): *Bases neuronales de la empatía*. Neurología de la conducta. Rev Neurol. Vol. 50, nº2, pp. 89-100

²⁹⁵ Fernández-Pinto, I., López-Pérez, B., & Márquez, M. (2008): *Empatía: Medidas, teorías y aplicaciones en revisión*. Anales de Psicología, vol. 24, nº 2, pp. 284-298. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Murcia.

en estudios más contemporáneos y así, KELLET, HUMPHREY Y SLEETH²⁹⁶ han encontrado que las personas que obtienen altas puntuaciones en empatía son percibidas como líderes en mayor medida por sus compañeros. Estos autores, señalan que no basta con ser emocional, sino que hay que comprender y ser capaz de sentir con el otro, aunque expresan que los resultados no permiten afirmar una relación clara entre empatía y liderazgo. Señalan que para generar la percepción del liderazgo se podía intervenir, fundamentalmente, a través de dos rutas:

- una se orienta a la ejecución en tareas complejas y
- la otra se orienta a mostrar buenas habilidades interpersonales.

Destacan que, en esta última, la empatía tendría un rol fundamental, por lo que en el proceso de selección de personal sería interesante tener en cuenta esta característica en los candidatos, tanto en los puestos directivos como en los subordinados. En los primeros, sería especialmente importante la capacidad empática para favorecer una mejor comunicación con los empleados y, por tanto, mejorar su rendimiento, y disminuir los accidentes laborales. Además, la empatía puede mejorar el clima emocional en el ámbito laboral y ello, a su vez, podría contribuir a optimizar la toma de decisiones y mejorar la calidad del trabajo en equipo. Por todo ello, este es un aspecto a tener en cuenta en futuras investigaciones en los contextos organizacionales, especialmente en el ambiente de la prevención de riesgos laborales, ya que la empatía ha sido relacionada con un constructo importante dentro del campo de la salud laboral: el burnout. Parece que las personas que puntúan más alto en dimensiones como preocupación empática, tenderían a desarrollar este síndrome en mayor medida, especialmente en el componente referido a la despersonalización.

El estudio de la empatía debe incluir una referencia al contagio emocional²⁹⁷ que es un mecanismo afectivo básico, por el cual un organismo sincroniza automáticamente sus estados fisiológicos y de comportamiento con los de otros, para promover la simulación afectiva y el comportamiento altruista. Junto con estos dos mecanismos que hacen más referencia a aspectos cognitivos, se han descrito otros procesos vinculados a lo afectivo

²⁹⁶ Kellet, J. B., Humphrey, R. H. y Sleeth, R. G. (2006) *Empathy and the emergente of task and relations leaders*. The Leadership Quarterly, vol,17, nº 2, pp.146- 162

²⁹⁷ Ruiz Santos, P. (2015): *¿Qué sabemos sobre el contagio emocional? Definición, evolución, neurobiología y su relación con la psicoterapia*. Cuadernos de Neuropsicología / Panamerican Journal of Neuropsychology. Vol. 9, nº3, pp.15-24

como la simpatía, la empatía y la ecpatía. Se define la “ecpatía”²⁹⁸ como la acción mental compensatoria que nos protege de la inundación afectiva y nos permite evitar que nos dejemos arrastrar por las emociones ajenas, un riesgo que corren las personas excesivamente empáticas. Este término procede del griego ek (fuera) y pathos (sentimiento) que es exactamente lo contrario que la empatía, ya que mientras está consiste en ponerse en el lugar del otro, lo esencial de la ecpatía es ponerse en el propio lugar, es una forma de control intencional de la subjetividad interpersonal, que tiene como objetivo evitar la inducción de estados emocionales por otra persona, tanto si lo hace de manera voluntaria (como en la manipulación) o involuntaria, con el contagio emocional o a la histeria de masas, por citar dos ejemplos.

Se ha elegido el riesgo de incomprensión en este estudio, porque es más amplio que el de ectopatía, ya que se refiere no sólo a la falta de entendimiento por los asuntos de los demás, en el sentido empático, sino a otros aspectos relativos a la falta de comprensión como son la indiferencia y la falta de atención. Por ello, se puede destacar que este riesgo se manifiesta en los siguientes aspectos:

- Falta de orientación hacia el servicio, por no ser capaz de anticiparse, reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes.
- Escaso aprovechamiento de la diversidad, al no saber aprovechar las oportunidades que nos brindan los diferentes tipos de personas.
- Ausencia de conciencia política, por la incapacidad para darse cuenta de las corrientes emocionales y de las relaciones de poder subyacentes en un grupo.

4.3.5.- INSOCIABILIDAD

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

²⁹⁸ González de Rivera Revuelta, J.L. (2004): *Empatía y ecpatía*. Psiquis. Vol. 25, n°6, pp.243-245

Esta dualidad riesgo vs. competencias emocionales conduce a una reflexión sobre el antagonismo de la insociable sociabilidad²⁹⁹ de los hombres, a que alude Kant, es decir, la inclinación humana a formar sociedad que, sin embargo, va unida a una resistencia constante, que amenaza perpetuamente con disolverla ante la lucha de cada individuo por sus intereses privados y egocéntricos. De hecho, esta contradicción es la base de los estudios que muestran que gran parte de las estrategias de responsabilidad social empresarial, diseñadas por los propios empresarios van en esta dirección³⁰⁰, es decir, tienen como objetivo mejorar la imagen corporativa de la empresa, pero sólo al modo del maquillaje externo.

Según el criterio de Kant,³⁰¹ en esta doble composición humana de egoístas solidarios (o de egoístas empáticos) reside la raíz del progreso de la especie. Se trata de un antagonismo que constituye el motor de un desarrollo histórico que nunca acaba y que cristaliza en una tensa conjunción entre el poder y el derecho en las sociedades modernas. Sin embargo, hoy sabemos que somos seres más emocionales y más grupales que lo supuesto por Kant, de la misma manera que somos menos racionales y menos egoístas que lo que siguen suponiendo algunas teorías económicas.

Cuando el riesgo de insociabilidad provoca conductas que están fuera de las normas y valores de la sociedad, estamos ante el tipo de conducta asocial que puede derivar en robos, agresiones, amenazas... Y cuando estas actuaciones alcanzan el nivel patológico de un trastorno, estamos ante un trastorno antisocial de la personalidad, que según el DSM-IV-TR³⁰² presenta un patrón de conducta de violación y desprecio de los derechos de los demás, que se presenta desde la edad de quince años y que presenta tres o más ítems de los siguientes: fracaso para adaptarse a las normas sociales, deshonestidad, impulsividad, irritabilidad y agresividad, despreocupación imprudente por su seguridad o la de los demás, irresponsabilidad persistente para mantener un trabajo o asumir obligaciones y falta de remordimientos.

²⁹⁹ Medina Núñez, I. (2009): *Contradicciones del ser humano: sociabilidad e insociabilidad*. Revista Internacional de Filosofía Iberoamericana y Teoría Social UTOPIA Y PRAXIS LATINOAMERICANA, de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, de la Universidad de Zulia, Venezuela. N°46, pp. 117-126.

³⁰⁰ Canales Valenzuela, I. (2014): *La Economía como Insociable Sociabilidad Humana del Homo Economicus*. Homo Lupus Homini. Sustentabilidad. Vol.10, pp.1-11.

³⁰¹ Requejo, F. y Valls, R. (2007): *Somos conflictivos, pero...Actualidad de la tesis de Kant sobre la insociable sociabilidad de los humanos y su prolongación por parte de Hegel*. ISEGORÍA. Revista de Filosofía Moral y Política N.º 37, pp.127-163.

³⁰² DSM-IV-TR. (2010): "Breviario. Criterios diagnósticos". Pg. 279. Elsevier Mason.

El término “asocial” se utiliza para describir a las personas que no sienten interés por la interacción social o bien que prefieren estar solas. Se trata de una característica no patológica, propia sobre todo de las personas muy introvertidas, si bien en la sociedad actual, dominada por las personalidades extrovertidas, suele ser vista como problemática. Parece ser que el grado de extraversión de las personas depende de la actividad del sistema nervioso central, concretamente del sistema activador reticular ascendente (SARA), por lo que las personas extrovertidas tienen un nivel de activación bajo, por lo que requieren mucha estimulación externa; lo opuesto sucede con las introvertidas. En este sentido, parece probable que muchas personas calificadas como asociales sean simplemente muy introvertidas, hasta el punto de que la estimulación externa, incluyendo la de tipo social, llegue a resultarles más o menos desagradable.

El trastorno de personalidad antisocial, a veces llamado sociopatía,³⁰³ es un trastorno mental en el cual una persona no demuestra discernimiento entre bien y mal e ignora los derechos y sentimientos de los demás. Las personas con trastorno de personalidad antisocial tienden a hostigar, manipular o tratar a los demás con crueldad o indiferencia; no muestran culpa ni remordimiento por su conducta. Las personas con trastorno de personalidad antisocial suelen violar la ley y convertirse en delincuentes. Pueden mentir, comportarse violenta o impulsivamente y tener problemas con el consumo de drogas y alcohol. Debido a estas características, las personas que tienen este trastorno, generalmente no pueden cumplir con responsabilidades familiares, laborales o académicas. Los signos y síntomas del trastorno de la personalidad antisocial pueden incluir los siguientes:

- Impulsividad o falta de planificación
- Hostilidad, irritabilidad importante, agitación, agresión o violencia
- Falta de empatía por los demás y de remordimiento por dañar a otros
- Toma de riesgos innecesarios o conducta peligrosa sin tener en cuenta la seguridad propia o de los demás

³⁰³ MAYO CLINIC. Mayo Foundation for Medical Education and Research (MFMER). *Trastorno antisocial de la personalidad.*

<https://www.mayoclinic.org/es-es/diseases-conditions/antisocial-personality-disorder/symptoms-causes/syc-20353928>

Sin embargo, la insociabilidad, que sería el riesgo emocional que no llega a tener un nivel patológico, se manifiesta en los siguientes aspectos:

- Ausencia de poder de influencia, por no saber utilizar tácticas de persuasión eficaces.
- Defectuosa comunicación, por no estar capacitado para emitir mensajes claros y convincentes.
- Falta de liderazgo, por falta de aptitudes para inspirar y dirigir a grupos y personas.
- Escasa habilidad para catalizar el cambio, por no tener habilidades para iniciar o dirigir los cambios.
- Incapacidad para la resolución de conflicto, por escasa capacidad de negociar y resolver conflictos.
- Dificultad para la colaboración y cooperación, no siendo capaces de trabajar con los demás en la consecución de una meta común.
- Escasas habilidades de equipo, por no ser capaces de crear la sinergia grupal en la consecución de metas colectivas.

4.4. FRAUDE Y COMPETENCIAS EMOCIONALES

Un aspecto importante en la gestión de control interno de la organización es el tratamiento y prevención del fraude, que en este epígrafe se analiza desde la perspectiva de la gestión emocional, en la que el aspecto motivacional juega un papel relevante en la descripción de perfiles de los defraudadores.

El concepto de fraude y corrupción varía entre países y jurisdicciones, y el término se utiliza comúnmente para describir una amplia variedad de prácticas deshonestas. El fraude es cualquier acto u omisión en los que una persona o entidad de manera intencional tergiversa u oculta un hecho para obtener una ventaja o beneficio indebido o para evitar una obligación para sí mismo o un tercero y/o de manera tal que provoca que una persona o entidad actúen, o dejen de actuar, en su detrimento. El PNUD (Programa de Naciones Unidas para el desarrollo) define fraude³⁰⁴ como cualquier acto u omisión en los que una persona o entidad, de manera intencional, tergiversa u oculta un hecho para obtener una

³⁰⁴ PNUD (Programa de Naciones Unidas para el desarrollo): *Política del PNUD contra el Fraude y otras Prácticas Corruptas*. <https://popp.undp.org> .

ventaja o beneficio indebido, o para evitar una obligación para sí mismo o un tercero, de manera tal que provoca que una persona o entidad actúen, o dejen de actuar, en su detrimento.

Por otra parte, define la corrupción como el acto de hacer algo con una intención de otorgar una ventaja inapropiada, con funciones oficiales, para obtener un beneficio, para dañar o para influir de manera inapropiada en las acciones de otra parte.

Para la definición de irregularidad³⁰⁵ se acude a lo dispuesto en el Reglamento (CE, Euratom) relativo a la protección de los intereses financieros de las Comunidades Europeas, que establece que constituirá irregularidad toda infracción de una disposición del derecho comunitario correspondiente a una acción u omisión de un agente económico que tenga o tendría por efecto perjudicar al presupuesto general de las Comunidades o a los presupuestos administrados por éstas, bien sea mediante la disminución o la supresión de ingresos procedentes de recursos propios percibidos directamente por cuenta de las Comunidades, bien mediante un gasto indebido.

CRESSEY, definió el problema del fraude como una violación de una posición de confianza financiera que la persona tomó originalmente de buena fe y, en este trabajo, para centrar el tema en los aspectos que se estudian desde la óptica de las competencias emocionales, se usará el término fraude³⁰⁶, en general, para tratar toda la gama de irregularidades y actos ilegales que se caracterizan por un engaño intencionado que se puede expresar por la figura de triángulo del fraude, cuyos factores son: Oportunidad, racionalización y presión (también este vértice se refiere a incentivo o poder). Los factores del triángulo del fraude³⁰⁷ se describen así:

- Actitud, carácter o conjunto de valores que les permiten, consciente e intencionalmente, cometer un acto deshonesto. La administración u otros empleados tienen un estímulo, un poder actuar que otorga el saber sobre los controles, o trabajan bajo presión, lo que les da una razón para cometer fraudes.

³⁰⁵ Cressey, D.R. (1953): "Other people's money. A study in the Social Psychology of Embezzlement". Pg.973. Editado por Patterson Smith.

³⁰⁶ Instituto de Auditores Internos de España (1985): *Disuasión, Detección Investigación e Información del Fraude*. Declaración sobre Normas de Auditoría Interna(SIAS) N°3.

³⁰⁷ Moreno, W. L., & Ríos, J. A. S. (2012). *El triángulo del fraude*. Forum Empresarial Vol. 17, n°1, pp. 65-81. Centro de Investigaciones Comerciales e Iniciativas Académicas.

- Oportunidad. Existen circunstancias que facilitan la oportunidad de perpetrar un fraude (por ejemplo, la ausencia de controles, controles ineficaces o la capacidad que tiene la administración para abrogar los controles).
- Racionalización, actitud. Aquellas personas que son capaces de racionalizar un acto fraudulento en total congruencia con su código de ética personal o que poseen una

En cuanto a la delincuencia de cuello blanco, SUTHERLAND³⁰⁸ la define como la violación de la ley penal por una persona de alto nivel socioeconómico en el desarrollo de su actividad profesional. Tres son las características esenciales de esta definición:

- La comisión de un delito, que habitualmente un delito será de carácter económico,
- El alto nivel social de la clase a que pertenece el autor.
- La relación entre la infracción y la actividad profesional. El delincuente de cuello blanco actúa a través de sus vínculos de contactos o la posición que le otorga su puesto de poder en el ámbito laboral.

La propia naturaleza de los factores del triángulo del fraude, en especial los aspectos de presión y racionalización, nos obligan a plantear el aspecto psicológico del fraude con atención especial a la motivación, como competencia emocional íntimamente relacionada con el delito, aunque también están relacionadas otras, como son la autoconciencia, la autorregulación y la empatía, que afectan a la decisión de actuar en una determinada dirección, así como habilidades sociales que forman parte del perfil del defraudador.

Desde la perspectiva de la motivación, que sin duda juega un papel prioritario, se deben tener en cuenta las siguientes ecuaciones de motivación³⁰⁹ que expresan el papel de aquella en la conducta.

FUERZA MOTIVACIONAL (ROTTER)

La tendencia o fuerza motivacional, para ROTTER, estará en función de la expectativa que tiene la persona acerca de los resultados a que le conducirá la conducta y del valor de refuerzo, o grado en que la resolución de la tarea es importante para él.

³⁰⁸ Cámara, S. (2020). *El perfil del delincuente de cuello blanco. Problemática conceptual y perspectivas de análisis para la Criminología*. Estudios criminológicos contemporáneos (VIII) Número, 59. Pp.1-55.

³⁰⁹ García Fernández-Abascal E. G., García Rodríguez, B. Jiménez Sánchez, M.P. Martín Díaz, M.D., Domínguez Sánchez, F.J. (2010). "Psicología de la Emoción". Pp. 210 y 310. Editorial Universitaria Ramón Areces, 2010

La fuerza motivacional será: **F= E*V**

F= Fuerza motivacional

E= Expectativa

V= Valor de refuerzo

TENDENCIA DE LA CONDUCTA ORIENTADA AL ÉXITO (ATKINSON)

La teoría de la motivación de logro de ATKINSON, determina que la tendencia a realizar conductas orientadas al éxito es una función conjunta de la motivación que tiene el sujeto por el éxito, de la probabilidad o expectativa de lograr el éxito y del valor que la persona atribuye a la consecución del éxito, o incentivo de éxito.

La tendencia de conducta orientada al éxito será: **Te = Mo*Pe*I**

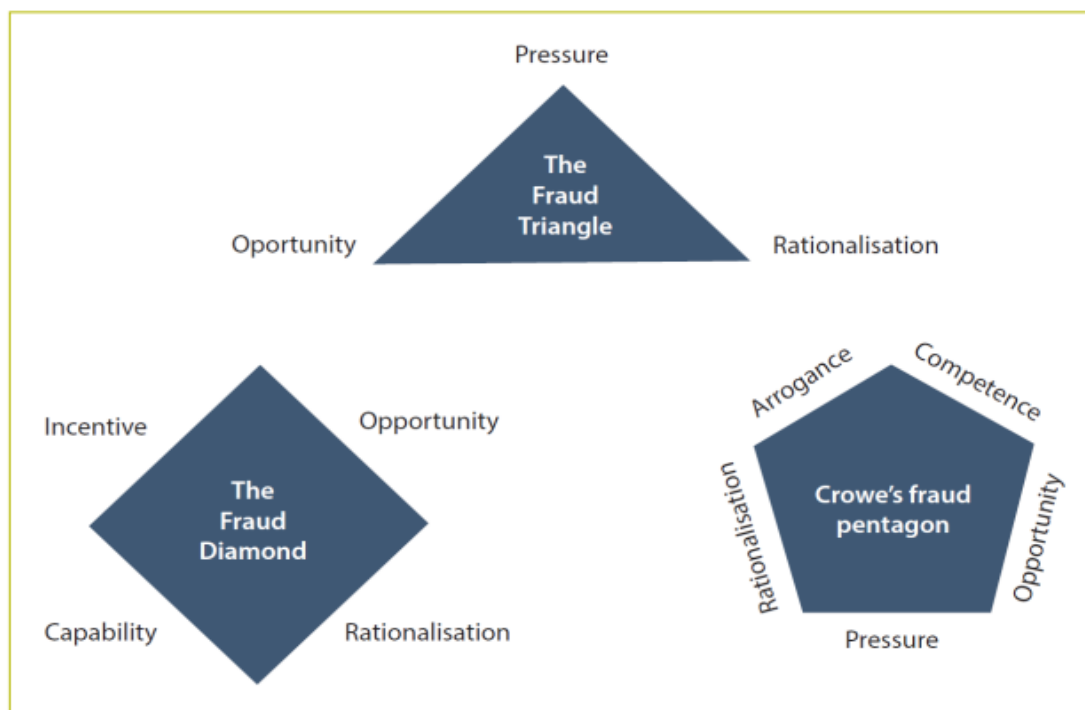
Te= Tendencia de conducta de éxito

Mo=Motivación

Pe = Probabilidad o expectativa

I=Incentivo

Estas ecuaciones contribuyen a explicar los factores que subyacen en el triángulo, en el diamante y en el pentágono del fraude, que se representan en la figura número 39. Otros marcos conceptuales, han complementado el triángulo del fraude, centrándose también en la capacidad del individuo, es decir, sus rasgos y habilidades personales.

FIGURA N°39: TEORIAS SOBRE LA CAUSA DEL FRAUDE

FUENTE: JUDIT OROSZKI, (2019) ECA JOURNAL. FRAUD AND CORRUPTION,

Estos modelos han influido en las normas y guías de buenas prácticas sobre cómo los controladores internos pueden realizar las evaluaciones del riesgo de fraude. Se puede observar que el diamante del fraude³¹⁰ incorpora una alta capacidad y experiencia o un dominio de alguna disciplina, que sólo un reducido grupo de especialistas pueden afrontar. Por otra parte, el modelo del pentágono añade los factores de arrogancia y competencia, es decir, de una parte, el defraudador tiene el perfil de persona soberbia y altanera y, de otra parte, goza de pericia y aptitudes.

El perfil psicológico del defraudador, incluye un aspecto interesante que es el hecho de que es normal que esté sometido a fuerzas motivacionales de distinto signo, entre otras razones por la frontera borrosa de los límites morales. Así, surge el concepto de disonancia cognitiva, formulado por FESTINGER³¹¹, que se refiere a la tensión interna que percibe una persona por mantener dos pensamientos o cogniciones que están en

³¹⁰ Oroszki, J (2019). *Fraud risk for the EU budget—what the ECA recommends*. ECA Journal. Fraud and Corruption, vol. 2, p. 26-33. European Court of Auditors

³¹¹ Festinger, L. (1993). *La teoría de la disonancia cognoscitiva* (extracto por A. Ovejero). Psicothema, año 1993, pp. 201-206.

conflicto o, también, por realizar una conducta que entra en conflicto con sus creencias. Esto se produce porque en ocasiones las personas tienen nuevas vivencias o reciben información que contradice el conocimiento de las cosas que tenía antes. En estos casos, el individuo pretende buscar el equilibrio de su sistema cognitivo actuando de alguna de estas maneras:

- Cambiando su creencia inicial:
- Cambiando de conducta:
- Incorporando nuevos elementos cognitivos.

Otra cuestión a tener en consideración en este contexto es el locus de causalidad, es decir, la localización de la causa que origina un acontecimiento, que es fundamental para comprender por qué una persona se comporta de una manera concreta. El locus de control, es un término utilizado por ROTTER³¹² que se refiere a si la atribución es interna (la responsabilidad se atribuye al propio sujeto) o externa (la responsabilidad se atribuye a condiciones ambientales y externas, ajenas al sujeto). Conocer los mecanismos motivacionales puede ayudarnos a establecer el perfil de cada uno y a realizar previsiones sobre el tipo de atribuciones que desarrolla, para estimar posibles pautas de conducta. También puede ser muy válido este conocimiento para un enfoque proactivo del fraude, a la hora de asignar responsabilidades al personal responsable de áreas de riesgo significativo. Las personas con atribuciones internas pueden ofrecernos cierta confianza en la asunción de sus responsabilidades, que se atribuyen a sí mismos. Una atribución externa, en cambio, puede implicar un desvío del locus de causalidad hacia circunstancias ajenas al sujeto, eludiendo de alguna manera las propias responsabilidades, lo que supone un perfil menos fiable desde la perspectiva de confiabilidad en el control de sus tareas.

Las atribuciones, ya sean internas o externas, pueden, en ambos casos, tener las dimensiones de estabilidad y controlabilidad. La primera dimensión se refiere al grado en que se considera que las causas de la conducta son invariables (estables) o variables (inestables). La controlabilidad se refiere al grado en que la persona puede ejercer o no influencia sobre los resultados de la conducta. El modelo atribucional de Weiner³¹³

³¹² Rotter, J. B. (1992): *Cognates of personal control: locus of control, self-efficacy, and explanatory style comment*. Applied and Preventive Psychology, n°1, pp.127-129.

³¹³ Weiner, B. (1985): *An Attributional Theory of Achievement Motivation and Emotion*. Psychological Review vol. 92, n°4, pp. 548-573

plantea que las causas percibidas del éxito y el fracaso comparten tres propiedades comunes: locus, estabilidad y controlabilidad, con la intencionalidad y la globalidad como otras posibles estructuras causales. La estabilidad percibida de las causas influye en los cambios en la expectativa de éxito; las dimensiones de la causalidad afectan a una variedad de experiencias emocionales comunes, que incluyen ira, gratitud, culpa, desesperanza, lástima, orgullo y vergüenza. Se supone que la expectativa y el afecto, a su vez, guiar la conducta motivada. Por lo tanto, la teoría relaciona la estructura del pensamiento con la dinámica del sentimiento y la acción

De las tres dimensiones para explicar las atribuciones, la primera, que es la localización (o locus de control) puede ser interna o externa, como se explicó anteriormente. La segunda dimensión, es la estabilidad, que se refiere a factores estables o inestables en la permanencia de la causa. Esta es la que influye en que se mantengan o cambien las expectativas, desarrollando sentimientos de esperanza o desaliento ante la expectativa de obtener en el futuro los mismos resultados que en la actualidad.

- Las causas internas y estables producen atribuciones referidas a la capacidad, atribuyendo el éxito o el fracaso a sí mismo y a una causa estable.
- Las causas internas e inestables producen atribuciones referidas al esfuerzo, atribuyendo el éxito o el fracaso a sí mismo, pero a una causa inestable, que puede variar.
- Las causas externas y estables producen atribuciones referidas a la dificultad de la tarea, atribuyendo el éxito o el fracaso a causas ajenas a uno mismo, que además son permanentes.
- Las causas externas e inestables producen atribuciones referidas al azar, atribuyendo el éxito o el fracaso a factores ajenos a uno mismo, que además son variables.

En relación a la atribución de las actuaciones, es importante valorar la influencia del ambiente, que puede tener un enorme influjo, como se observa en el estudio de la psicología social con el caso de las ventanas rotas³¹⁴ que sirve de ejemplo para poner de manifiesto que un criminal que recorre un suburbio degradado se sentirá menos culpable por delinquir: la decadencia del entorno favorece la propagación de la sensación de

³¹⁴ Wilson, J. Q., & Kelling, G. (2001). *Ventanas rotas: la policía y la seguridad en los barrios*. Delito y sociedad. Revista de Ciencias sociales, vol.10, nº15-16, pp. 67-78.

impunidad moral. A mediados de la década de los años 70 del siglo pasado, el Estado de New Jersey lanzó el programa “Barrios Seguros y Limpios”, diseñado para mejorar la calidad de la vida comunitaria en varias ciudades. Como parte de ese programa, el Estado proporcionó dinero para ayudar a las ciudades a sacar a los oficiales de policía fuera de sus patrulleros y asignarles recorridas a pie. El punto de partida de esta acción política es que una ventana rota invita a romper otra, lo cual degrada aún más el entorno y facilita la rotura de otra más. Por el contrario, la reparación de cada ventana rota evita la degradación de un entorno propicio para delinquir o engañar. Este ejemplo es aplicable a la importancia del ambiente de control en el estudio del fraude, ya que la conducta de las personas se ve proyectada en función del comportamiento de los que le rodean y del marco normativo que lo regula.

ALBRECHT³¹⁵ consideraba que la conducta delictiva está ligada a la vinculación de una persona con un entorno delictivo. Pensaba que las personas se encuentran con diversas influencias sociales a lo largo de sus vidas y algunos individuos tienen interacciones sociales con individuos que tienen tendencias criminales y, por lo tanto, se convierten en delincuentes como consecuencia de esta asociación. Los principales elementos de la teoría se pueden resumir de la siguiente manera:

- El comportamiento delictivo se aprende a través de la interacción con otras personas a través de los procesos de comunicación verbal y ejemplo.
- El principal aprendizaje de la conducta delictiva ocurre con grupos personales íntimos.
- El aprendizaje del delito incluye el aprendizaje de las técnicas para cometer el delito y los motivos, impulsos, racionalizaciones y actitudes que lo acompañan.
- Una persona se vuelve delincuente por un exceso de tendencias o reacciones personales favorables a la violación de la ley.

En el proceso de atribución se pueden producir errores y sesgos cognitivos³¹⁶, al realizarse juicios o interpretaciones que no se corresponden con la lógica, como consecuencia de una desviación en el procesamiento mental del sujeto. El error fundamental de la atribución, también denominado sesgo de correspondencia, es el que consiste en la disposición de la

³¹⁵ Albrecht, W. S. (2014): *Iconic fraud triangle endures*. Fraud Magazine, vol. 29, nº4, pp. 46-52.

³¹⁶ Gavia Stewart, E., Cuadrado Guirado, I. y López Sáez, M. (2009). “Introducción a la Psicología Social”. Pp. 139-147. Ed. Sanz y Torres

gente a sobrevalorar los motivos personales internos a la hora de explicar una conducta observada en otros, infravalorando los motivos externos; es decir basándose más en qué tipo de persona los ejecuta que en los factores sociales y ambientales que rodean e influyen a dicha persona. Así, un trabajador que no rinde lo suficiente puede tener un problema personal serio (enfermedad, separación de la pareja...) que hace que no se concentre en el trabajo, siendo las circunstancias externas las que están influyendo, aunque desde fuera se pueda percibir su actitud como un problema intrínseco, propio de una persona aparentemente poco trabajadora. Existen numerosos tipos de sesgos que afectan a las creencias y a las decisiones personales y profesionales de las personas:

- El efecto del falso consenso, que es muy frecuente, se produce por la tendencia de la persona a considerar que su forma de actuar es la general en una situación concreta (por ejemplo, yo defraudo porque todo el mundo lo hace)
- Las atribuciones favorecedoras del yo, por medio de las cuales los sujetos atribuyen sus éxitos a factores internos y personales (sesgo autoensalzador) y justifican sus fracasos por factores externos (sesgo autoprotector). Por ejemplo, es el caso del trabajador que ante un resultado exitoso piensa que es por sus méritos y si fracasa en su tarea es por mala suerte, por errores de los jefes...
- El sesgo de proyección, es la tendencia inconsciente a asumir que los demás comparten pensamientos, creencias, valores o posturas parecidas a las nuestras.
- Con el sesgo de confirmación, se busca la información que confirma nuestras propias creencias evitando aquellos datos que las contradicen.
- La profecía autorrealizada, es una predicción que, por el hecho de ser enunciada, causa que esta se convierta en realidad. Es un caso típico el Efecto Pigmalión, donde los estudiantes producen mejores resultados por el simple hecho de que eso es lo que se espera de ellos y, por esa razón, reciben mayor atención de los profesores, lo que finalmente lleva a cumplirse que son estudiantes destacados.

En cuanto a las actitudes que adoptan las organizaciones ante el fraude, MORALES³¹⁷ plantea que abarcan un amplio abanico de formas de proceder que se pueden resumir en:

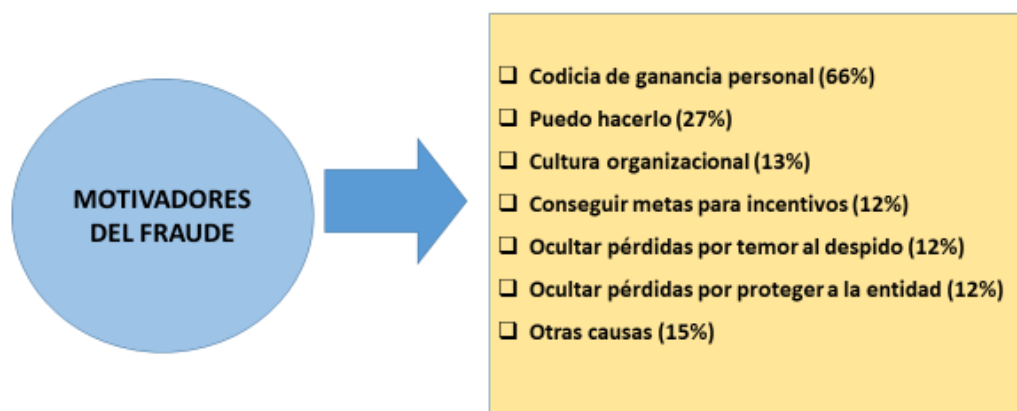
³¹⁷ Morales, A. (2014): *El fraude en las organizaciones: un reto a la sostenibilidad*. Presentación en el XVII Congreso Nacional Porciaméricas. Cartagena.

- Actitud de ignorancia racional, asumida y aceptada
- Negacionismo, pensando que eso nunca le va a suceder a nuestra organización.
- Decidir que no pueden o no quieren asumir el coste del control interno necesario.
- Rechazar el control interno, pensando que no sirve para evitar el fraude.
- Confiar en que la auditoría lo detectará y los controles lo pueden evitar.
- Adoptar un mecanismo de supervisión permanente

Al analizar las causas posibles de que se origine el fraude en la organización, RUANO³¹⁸ considera que los motivos principales que permiten este suceso son las siguientes:

- El propio entorno económico y organizacional
- La presión por resultados
- El afán de enriquecimiento personal
- El deseo de venganza de alguien dolido y ofendido
- El deseo de mantener un estilo de vida alto
- La afición al juego, apuestas u otras adicciones
- La deuda personal del defraudador
- La búsqueda de emociones y adrenalina
- Ansias de poder dominio...

FIGURA N°40: PRINCIPALES MOTIVOS DE FRAUDE



Fuente: KPMG (2016)

³¹⁸ Ruano, P. Á. (2016). *Prevención y detección del fraude empresarial*. Presentación monografía sobre el fraude de la Revista de Contabilidad y Dirección, n°23, pp. 1-214

Según el estudio *Global profiles of the fraudster*³¹⁹ publicado por KPMG (KPMG International Cooperative, 2016), los principales motivadores de fraude son los que se presentan en la figura número 40.

En el caso concreto de la Administración Pública, CHAVES GARCÍA y ARIAS RODRÍGUEZ³²⁰ señalan el carácter complejo del fraude, como fenómeno social, cuyas causas generales percibidas por la opinión pública son las siguientes:

- Causas imputables a la Administración, porque no controla lo suficiente (34,5%), porque exige más de lo que da (18,8%), porque carece de normativa suficiente (13,2%).
- Causas imputables a los propios ciudadanos, porque su honradez personal es escasa (38,4%), carece de conciencia cívica (30,6%), está justificado socialmente (18%) o porque sólo perjudican a la Administración (12,8%).
- Causas económicas, porque no hay más remedio que hacer trampas para poder salir adelante (37,9%), o por las elevadas cargas fiscales y sociales (16,9%).

En el estudio emocional del fraude un aspecto esencial es la descripción del perfil del defraudador, que OLCINA³²¹ analiza en función de los elementos del triángulo del fraude, es decir, en relación a la oportunidad, la motivación y la racionalización. Los autores antes citados y los estudios de KPMG³²² al respecto, contribuyen a definir un perfil que incluye un rango amplio de características, como las siguientes:

- Ausencia de límites morales.
- Relaciones amistosas o familiares problemáticas.
- Arrogancia.: la confianza y el orgullo se vuelven extremos,
- Inteligencia y creatividad.
- Adicción a la adrenalina y a la sensación de riesgo
- El ego desmesurado, afán de protagonismo y de poder.
- Sobreestimación de su contribución a la organización.

³¹⁹ KPMG (2016): *Global profiles of the fraudster*.

<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/05/profiles-of-the-fraudster.pdf>

³²⁰ Chaves García, J.R. y Arias Rodríguez, A. (2020): *La doble cara del fraude Administrativo*. Auditoría pública: revista de los Órganos Autónomos de Control Externo, N° Extra 1, 2020, pp. 19-30

³²¹ Olcina, E. (2016): *Motivaciones y perfil del defraudador en la empresa*. Revista de Contabilidad y Dirección, 2016, vol. 23, n° 1, p. 11-25.

³²² KPMG (2011): *Who is the typical fraudster*. Pp. 1-28. KPMG London, England

- Entorno familiar derrochador
- Muestra de riqueza difícil de explicar.
- Dificultades financieras.
- Irritabilidad, actitud sospechosa y a la defensiva
- Exceso control de su parcela con falta de delegación.

Con estas consideraciones sobre el perfil del defraudador, desde la óptica de las competencias emocionales, finaliza el capítulo dedicado a los riesgos individuales para, en los dos siguientes, analizar los riesgos emocionales organizacionales, en los dos grupos propuestos, riesgos de salud emocional y riesgos socioemocionales.

CAPITULO 5.- RIESGOS DE SALUD EMOCIONAL.

RESUMEN.

El capítulo cinco se dedica al primer grupo de riesgos emocionales organizacionales, que son los que hemos calificado como riesgos de salud emocional, comenzando con la descripción de lo que es una organización saludable y los componentes que la definen. A continuación, se analizan los riesgos psicosociales y los factores psicosociales, así como la tipología de este tipo de riesgos que afectan al trabajador y a la empresa; se incluye una referencia a los métodos de evaluación, así como a la prevención de los mismos. La segunda amenaza que se estudia es el riesgo de temor, que es el que aparece vinculado a la emoción del miedo; se describe la psicofisiología del miedo y los tipos de miedo, que están relacionados con las teorías de Maslow, concluyendo con los efectos del temor en la organización y las diferentes manifestaciones del mismo.

Finalmente, la toxicidad se analiza centrando el tema en la figura del triángulo tóxico, en el que coinciden tres elementos básicos para su configuración: el tipo de líder destructivo, los seguidores sumisos o tóxicos y la cultura de la organización como posible entorno propicio que facilita este ambiente; en relación a este tercer elemento, se examina la predisposición a esta clase de conducta disfuncional según el perfil del individuo y del ambiente del entorno. Se concluye con las medidas que deben adoptarse para evitar estas situaciones, entre las que se menciona el gestor de toxicidad como nueva figura a incorporar a las empresas que pretenden ser organizaciones saludables.

5.1. ORGANIZACIÓN SALUDABLE Y RIESGOS DE SALUD

La salud laboral, en un sentido amplio, ha estado presente en la defensa de los derechos de los trabajadores, dando lugar a la creación de la OIT³²³ en el año 1919, como parte del Tratado de Versalles que terminó con la Primera Guerra Mundial, y reflejó la convicción de que la justicia social es esencial para alcanzar una paz universal y permanente. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) está consagrada a la promoción de la justicia social, de los derechos humanos y laborales reconocidos internacionalmente, persiguiendo su misión fundadora: la justicia social es esencial para la paz universal y permanente. Había también una comprensión cada vez mayor de la

³²³Organización Internacional del Trabajo. <https://www.ilo.org/global/lang--es/index.htm>

interdependencia económica del mundo y de la necesidad de cooperación, para obtener igualdad en las condiciones de trabajo en los países que competían por mercados. El Preámbulo, de su declaración se dejaba constancia de los siguiente:

- La premisa de que la paz universal y permanente sólo puede basarse en la justicia social.
- El reconocimiento de la existencia de condiciones de trabajo que entrañan tal grado de injusticia, miseria y privaciones para gran número de seres humanos, que el descontento causado constituye una amenaza para la paz y armonía universales y que es urgente mejorar dichas condiciones.
- Si cualquier nación no adoptare un régimen de trabajo realmente humano, esta omisión constituiría un obstáculo a los esfuerzos de otras naciones que deseen mejorar la suerte de los trabajadores en sus propios países.

Existe una amplia gama de circunstancias que ponen al trabajador en riesgo de sufrir algún tipo de perjuicio para su salud en el desarrollo de su actividad laboral. Una clasificación sencilla de los riesgos laborales o profesionales³²⁴ se puede hacer considerando estos cuatro grupos:

- a) Riesgos de accidente, que son aquellos en los que se produce una lesión corporal como consecuencia del trabajo.
- b) Enfermedades profesionales, son las patologías provocadas por factores físicos, biológicos o químicos del ambiente del trabajo.
- c) Fatiga física o mental. Estos riesgos pueden ser provocados por posturas, esfuerzos y manejo de cargas. Existen también riesgos de fatiga mental que pueden estar relacionados con la información, cuando bloquea al receptor, o por una presión superior a las capacidades intelectuales de la persona.
- d) Problemas de insatisfacción en el trabajo, generados por las rutinas en el trabajo, baja autoestima, insuficiente comunicación, dificultades en las relaciones.
- e) Riesgos psicosociales, que están relacionados con diversos problemas de los que se indican en los cuatro apartados anteriores.

³²⁴ Barrio Tato, L. Y Barrio Carvajal, S. (2020): “Auditoría emocional de la organización. Gestión y control de riesgos”. Pp.62. Ediciones pirámide, 2020.

En un estudio sobre los riesgos en el trabajo que Frank E. Bird desarrolló en 1969 con más de 1.750.000 accidentes³²⁵, se obtuvieron los siguientes datos que son dignos de interés: por cada accidente mortal tenían lugar 10 accidentes leves, en los cuales el trabajador no requirió de baja, 30 que causaron solamente daños materiales y 600 incidentes, sin lesión corporal ni daños materiales.

FIGURA N°41: PIRÁMIDE DE BIRD



FUENTE: MARTÍNEZ RADA, S. (2013).

Con estos datos desarrolló la pirámide de accidentes o pirámide de Bird en la que el autor pretende poner de manifiesto que, además de los accidentes mortales, existen numerosos accidentes menores que son relevantes por varias cuestiones. En primer lugar, los accidentes menores pueden llevar al trabajador a menospreciar la filosofía de prevención del riesgo en el trabajo y, en consecuencia, conducir a otros accidentes de mayor gravedad. Por otra parte, un elevado número de accidentes menores también genera consecuencias de costes para la organización y deterioro de la salud de la persona, que no deben ser menospreciados. Como señala MARTÍNEZ RADA, esta pirámide hace pensar que estadísticamente una empresa que tenga muchos incidentes, más probabilidad tendrá

³²⁵ Martínez Rada, S. (2013). *Ergonomía en construcción: su importancia con respecto a la seguridad*. Máster en Prevención de Riesgos Laborales. Pp. 1-76. Universidad Pública de Navarra

de que le ocurra uno de graves consecuencias, por lo que todos y cada uno de los riesgos, sean de la entidad que sean, habrá que tenerlos en cuenta.

Existen numerosas conceptualizaciones de lo que es una organización saludable, pero acudiendo a la American Psychological Association³²⁶ una organización puede considerarse saludable cuando desarrolla actividades de promoción de la salud, brinda ayuda y apoyo a sus empleados, cuida la seguridad de sus integrantes y en definitiva busca mejorar la salud antes que promover la enfermedad. La organización que pretende ser saludable implanta pautas que implican una mayor participación de los empleados, un mayor equilibrio entre la vida laboral y la familiar, un mayor desarrollo personal y profesional de los empleados, mejoras en la salud y la seguridad y mayor reconocimiento hacia los empleados. La organización tóxica sería justo aquella que, de manera deliberada o no, realiza esfuerzos contrarios, con sus repercusiones nocivas en la salud de los empleados y en la de la organización.

En este tipo de organización saludable se disfruta de un adecuado entorno laboral,³²⁷ entendido como el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta, la satisfacción y la productividad.

Un entorno laboral saludable tiene componentes objetivos y subjetivos. Los primeros se refieren a las condiciones físicas, contractuales y relaciones sociales que definen el ambiente de la organización. Los componentes subjetivos los constituyen las actitudes y los valores de los sujetos, así como las percepciones de satisfacción o insatisfacción que resultan del conjunto del entorno. Las personas trabajan para satisfacer necesidades económicas, pero también de desarrollo personal y éstas generan la motivación de la persona que influye en los objetivos y resultados de la entidad. Por ello, un entorno laboral saludable requiere que, además de las adecuadas condiciones materiales, las personas gocen de buenas relaciones personales y salud emocional, que faciliten el desarrollo

³²⁶ American Psychological Association (2012). *Creating a psychologically healthy workplace*. Washington. <https://apa.org>

³²⁷ Barrios Casas, S., & Paravic Klijn, T. (2006). *Promoción de la salud y un entorno laboral saludable*. Revista Latino-Americana de Enfermagem, n°14, pp.136-141.

integral de la persona. En este contexto, el modelo HERO³²⁸ propone que una organización es positiva cuando comprende tres componentes que interaccionan entre sí, de manera que si se invierte en la mejora de uno, el resultado puede provocar beneficios positivos en el resto. El modelo incluye, según SALANOVA et al. estos tres componentes esenciales que se reflejan en la figura número 42: los recursos organizacionales, los empleados y los resultados saludables.

FIGURA N°42: MODELO DE ORGANIZACIÓN POSITIVA



FUENTE: SALANOVA, MARTÍNEZ & LLORENS (2016). MODELO HERO

A. Recursos y prácticas organizacionales saludables.

Cada empresa ha de establecer las buenas prácticas saludables, teniendo en cuenta su propia cultura y valores, estrategia y objetivos organizacionales, así como sus propios recursos humanos, técnicos y económicos-financieros. Existen tres tipos de recursos saludables, que son los organizacionales, los sociales y los de tarea. Los recursos organizacionales, que son los que determinan las prácticas directivas y de RR HH, favoreciendo la conexión de los empleados con la propia organización y creando sentimientos de orgullo, pertenencia, lealtad y compromiso organizacional.

³²⁸ Salanova, M., Llorens Gumbau, S., & Martínez, I. M. (2016). *Aportaciones desde la psicología organizacional positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes*. Papeles del Psicólogo / Psychologist Papers, Vol. 37, N°3, pp. 177-184

Los recursos sociales incluyen a los compañeros de trabajo, los jefes, y los clientes/usuarios, fomentan la conexión del empleado con las personas con las que se trabaja, y para las que se trabaja. Finalmente, los recursos de tarea, son los que se relacionan con las características de las tareas en sí mismas y deben fomentar la conexión del trabajador con su cometido, el orgullo y satisfacción por lo que hace.

B. Los empleados.

Las prácticas organizacionales están relacionadas con los empleados saludables y con el bienestar de éstos, que es lo que constituye el mecanismo psicológico a través del cual las organizaciones saludables consiguen sus resultados saludables. El bienestar psicosocial es el capital psicológico de la organización, con dos conceptos clave: autoeficacia y engagement o vinculación psicológica con el trabajo. El objetivo es una plantilla con empleados y grupos de trabajo saludables, que con altos niveles de bienestar psicosocial que se manifiesta en eficacia, emociones positivas, engagement en el trabajo, y resiliencia.

C. Resultados organizacionales saludables

Los resultados saludables se manifiestan en alto desempeño y excelencia organizacional, buenas relaciones con el entorno organizacional y la comunidad, y responsabilidad social empresarial

Algunas de las actividades que pueden contribuir a la creación de una organización positiva³²⁹ y saludable son las siguientes:

- Entornos de trabajo que garanticen el pleno compromiso de la organización, con mecanismos de información y participación de los diferentes agentes y aprovechando el capital intelectual de la compañía.
- Planificar las actuaciones de manera realista, con objetivos basados en teorías científicas válidas y sólidas, con estrategias a nivel colectivo, basadas en los resultados previos de las evaluaciones realizadas.
- Comprobar la validez de mediante la realización de estudios de campo y un análisis de datos cualitativos, como entrevistas, además de cuantitativos, como por ejemplo cuestionarios.

³²⁹ Llorens, S., Salanova, M., Torrente, P., & Acosta, H. (2013). *Intervenciones para promover Organizaciones Saludables y Resilientes (HERO) desde la psicología positiva*. Organizaciones salutogénicas y cambio: los conceptos detrás de la investigación de intervención de salud organizacional, pp. 91-106.

- Garantizar el mantenimiento de la intervención en el tiempo, evaluando su impacto real con un enfoque proactivo de la salud de la organización, como un objetivo estratégico de la organización.

En los trabajos de SALANOVA³³⁰ et al. sobre organizaciones resilientes, se considera que

son aquellas capaces de aprender de la adversidad y salir fortalecidas, por tanto, lo harán con más ventajas, a la hora de afrontar las situaciones de crisis. El concepto de organización saludable y resiliente, se refiere a un cambio de valores y también a un cambio cultural, de ideas y de creencias básicas en relación a la salud, el trabajo y la mejora continua del capital humano, social, psicológico y económico. Para ello, considera esta reconocida experta en la materia, que es necesario tener en cuenta las siguientes cuestiones:

- ✓ Cambiar, desde un modelo médico, a un modelo de trabajo que considere la salud como un valor crucial y estratégico, no sólo como un instrumento para conseguir un fin (incrementar la productividad, por ejemplo), sino también como un fin en sí misma.
- ✓ Cambiar, desde la realización esporádica de actividades de promoción de la salud fragmentadas, esporádicas y aisladas, a una perspectiva más integrada en el conjunto de actividades que se realizan en la dirección de recursos humanos, y en la organización en su conjunto.
- ✓ Cambiar desde un enfoque en la solución de problemas a otro que persiga la consecución de objetivos y retos positivos. No sólo se trata de solucionar problemas, sino también de plantear objetivos de mejora y desafíos, de superación y crecimiento personal y organizacional.
- ✓ Cambiar, desde la perspectiva de considerar la salud como coste, a otra que la considere como una inversión en las personas. Las organizaciones saludables invierten en el futuro de la misma organización.
- ✓ Cambiar de prestar sólo atención a los empleados con problemas de salud, a cuidar de todos los empleados, los sanos y los no tan sanos. Se trata de utilizar no solo la prevención, que trata con empleados que tienen síntomas y

³³⁰ Salanova, M., Llorens Gumbau, S., & Martínez, I. M. (2016). *Aportaciones desde la psicología organizacional positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes*. Papeles del Psicólogo / Psychologist Papers, Vol. 37, Nº3, pp. 177-184

problemas, sino de la amplificación en donde se considera a la totalidad de la plantilla como grupo objetivo para mejorar la salud psicosocial, realizando las intervenciones oportunas.

5.2.- RIESGOS PSICOSOCIALES

El riesgo psicosocial es el derivado de factores psicosociales,³³¹ que hacen referencia a aquellas condiciones que se encuentran presentes en una situación laboral y que están directamente relacionadas con la organización, el contenido de trabajo y la realización de la tarea, con capacidad para afectar tanto al bienestar o la salud (física, psíquica o social) del trabajador, como al desarrollo del trabajo individual y del conjunto de la organización.

Los riesgos laborales psicosociales tienen una historia reciente, aunque sin embargo la preocupación por ellos ha aumentado en los últimos años como consecuencia de los cambios en el mundo del trabajo. Aunque existen diferencias en la tipología, todos ellos deben ser considerados riesgos laborales³³² a pesar de que hay diferencias en la gravedad de sus consecuencias, según MORENO, que considera que el aumento actual de los riesgos laborales psicosociales está asociado a los procesos de globalización, al aumento del sector servicios y a los cambios organizacionales. En efecto, los riesgos laborales psicosociales son riesgos relativamente recientes ya que, durante mucho tiempo, y aún ahora en cierta medida, los riesgos físicos, de seguridad e higiene, han sido primarios y han captado toda la atención de la salud laboral. Los accidentes, graves y mortales, y las enfermedades profesionales tienen indudablemente un peso crítico en la salud laboral y en el seguimiento de la salud en el trabajo. Los riesgos laborales psicosociales no han aparecido para disminuir la importancia de los anteriores, sino para hacer evidente que no son los únicos riesgos y que hay otros, a veces sutiles, que pueden también amenazar la salud del trabajador, y a veces de forma grave y preocupante.

La conceptualización de los factores y riesgos psicosociales en el trabajo aparece en la década de 1980, siendo la Organización Internacional del Trabajo la primera en interesarse por el tema³³³ proponiendo la siguiente definición: “Los factores psicosociales

³³¹ Martín Daza, F. y Jesús Pérez Bilbao, J.(1999). *Factores psicosociales: metodología de evaluación* pp. 1-5. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales España-Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo.

³³² Moreno, B. (2014). Los riesgos laborales psicosociales: marco conceptual y contexto socioeconómico. *ORPjournal*, N°1, pp. 4-18.

³³³ OIT, O. (1986). *Factores psicosociales en el trabajo. Naturaleza, incidencia y prevención*. Serie Seguridad, Higiene y Medicina del Trabajo, n°56, pg.12. Informe Del Comité Mixto De La OIT/OMS Sobre Medicina Del Trabajo.

en el trabajo consisten en interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de la organización, por una parte, y por la otra, en las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual a través de percepciones y experiencias puede influir en la salud, en el rendimiento y en la satisfacción en el trabajo.” La definición muestra la importancia concedida al trabajador real, a su situación y a sus necesidades reales. Igualmente, se insiste en que el descuido de tales factores tiene repercusiones tanto sobre la salud del trabajador como sobre la empresa.

Desde esta perspectiva, el número de condiciones organizacionales puede ser muy amplia y, cuando tales condiciones son correctas, su resultado lleva a la satisfacción laboral, a la motivación, a la productividad y al bienestar laboral. Cuando son inadecuadas, conducen al agotamiento, al estrés, a la enfermedad y al accidente, así como a otros riesgos: la mala utilización de las habilidades propias, la sobrecarga en el trabajo, la falta de control, el conflicto de autoridad, la desigualdad en el salario, los problemas de las relaciones laborales y el trabajo a turnos.

La importancia de los factores psicosociales³³⁴ para la salud de los trabajadores se ha ido reconociendo cada vez de forma más amplia, lo que ha supuesto un aumento y profundización del tema. El comienzo más formal de la preocupación por los factores psicosociales y su relación con la salud laboral proviene probablemente de los últimos años del siglo pasado y la importancia ha sido mayor, tanto en investigación y estudios como en sus aplicaciones prácticas en la empresa.

Los factores psicosociales³³⁵ en el trabajo consisten en interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de su organización, por una parte, y por la otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual, a través de percepciones y experiencias, pueden influir en la salud y en el rendimiento y la satisfacción en el trabajo.

En el esquema de la figura número 43 se presentan las interacciones de los factores psicosociales en el trabajo, de acuerdo con el documento citado de la OIT, que expresan

³³⁴ Jiménez, B. M., & León, C. B. (2010). *Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas*. Universidad Autónoma de Madrid, vol. 19, pp. 4-50.

³³⁵ Comité Mixto OIT-OMS (1984). *Medicina del Trabajo. Factores Psicosociales en el Trabajo: naturaleza, incidencia y prevención*. Oficina Internacional del Trabajo. Ginebra.

de forma sencilla y clara estas influencias que pueden contribuir a mejorar la salud, el rendimiento y la satisfacción en el trabajo.

FIGURA N°43: FACTORES PSICOSOCIALES EN EL TRABAJO



FUENTE: OIT. INFORME DEL COMITÉ MIXTO (1984)

Aunque existen distintas definiciones de factor psicosocial, la esencia es la misma como se puede comprobar en las opiniones de diferentes autores. CARAYON, HAIMS Y YANG³³⁶ definen los factores psicosociales como las características percibidas del ambiente de trabajo que tienen una connotación emocional para los trabajadores y los gestores. COX Y GRIFFITHS³³⁷ los definen como los aspectos del trabajo, de la organización y de la gestión laboral, y sus contextos sociales y organizacionales. Por su parte, MARTÍN DAZA Y PÉREZ BILBAO³³⁸ los definen como aquellas condiciones que se encuentran presentes en una situación laboral, que están directamente relacionadas

³³⁶ Carayon, P., Haims, M. C., & Yang, C. L. (2001). "Psychosocial work factors and work Organization". The international encyclopedia of ergonomics and human factors. Pp. 111-121. Ed. Karwowski. London

³³⁷ Cox, T. y Griffiths, A. J. (1996). *The assessment of psychosocial hazards at work*. In M.J.Schabracq, J. A. M. Winnubst, y C. L. Cooper (Eds.), *Handbook of Work and Health Psychology*. Pp. 127-146. Chichester: Wiley and Sons.

³³⁸ Daza, F. M., & Bilbao, J. P. (1999). NTP 443: *Factores psicosociales: metodología de evaluación*. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales España-Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el traabajo, pp. 1-5.

con la organización, el contenido del trabajo y la realización de la tarea, que tienen capacidad para afectar tanto al bienestar o a la salud física, psíquica o social, del trabajador como al desarrollo del trabajo. Las condiciones organizacionales son el punto de origen de los factores y como señala EL BATAWI³³⁹ las repercusiones pueden ser tanto positivas como negativas. Las condiciones organizacionales pueden dar lugar tanto al malestar y deterioro de la salud, como al desarrollo y bienestar del trabajador, aspecto que no siempre ha sido suficientemente considerado, aunque en los últimos años, a partir del año dos mil, ha tenido una mayor repercusión. ROOZEBOOM, HOUTMAN Y VAN DEN BOSSCHE³⁴⁰ han propuesto una serie de marcadores organizacionales y laborales que dan lugar a un listado relativamente amplio de factores psicosociales, cuyo detalle no se va a enumerar aquí, por ser exhaustivo.

Entre los factores que, de forma destacada, pueden contribuir a la insatisfacción y al resto de los problemas de tipo psicosocial de la organización, de acuerdo con lo expuesto por los autores citados, se incluyen los siguientes.

- Incertidumbres del entorno social, ya sea por incertidumbres en el entorno económico, en el entorno político, en el entorno tecnológico, en la estabilidad en el empleo, o en otros aspectos.
- Factores organizativos, que se refieren a las presiones en el trabajo, sobre todo por el cumplimiento de objetivos y por trabajar sin errores, en plazos cortos de tiempo. Incluye también las incertidumbres sobre el desarrollo, la falta de autonomía, los problemas información y comunicación, la insuficiente motivación y carencia de un proyecto de empresa, el ambiente competitivo poco solidario y los conflictos con los compañeros de trabajo, entre otros.

³³⁹ El Batawi (1988). "Problemas de la salud psicosociales de los trabajadores en países en desarrollo". En Kalimo, R., El Batawi, M.A. y Cooper, C.L. (Eds). "Los factores psicosociales en el trabajo y su relación con la salud". Pp. 15-22. Ginebra: Organización Mundial de la Salud.

³⁴⁰ Roozeboom, M. B., Houtman, I., y Van den Bossche, S. (2008). "Monitoring Psychosocial Risks at work". Chapter 2 in "The European Framework for psychosocial Risk management: PRIMA-EF" pp. 17-36. Edited by S. Leka y T. Cox.

- Entorno físico de trabajo inadecuado, por problemas de temperaturas, ruidos, iluminación, mala ventilación, poca limpieza, aire contaminado, problemas ergonomía en los asientos y utensilios....
- Factores individuales de las personas, derivados de conflictos entre la vida laboral y la vida personal por sobrecargas de jornada en el trabajo, problemas económicos por la situación personal y familiar, historia personal con complicaciones y acontecimientos negativos, así como contrariedades en la vida diaria. También existen factores derivados de características personales que disponen a estos riesgos laborales como son: hostilidad, suspicacia, desconfianza, impaciencia, inseguridad, perfeccionismo, responsabilidad, dificultad para negarse y otros aspectos de la personalidad.

Conviene concretar conceptos que tienen gran similitud, al tratar de factores y riesgos psicosociales, porque son términos próximos entre ellos, aunque sus referencias conceptuales son diferentes e incluso hay diferencias entre ellos que pueden ser notables.

FIGURA N°44: FACTORES Y RIESGOS PSICOSOCIALES

| CARACTERÍSTICAS DE LOS FACTORES PSICOSOCIALES DE RIESGO | CARACTERÍSTICAS DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES |
|--|---|
| 1.-Se extienden en el espacio y el tiempo. | 1.- Afectan a los derechos fundamentales del trabajador |
| 2.-Dificultad de objetivación | 2.- Los riesgos psicosociales tienen efectos globales sobre la salud del trabajador. |
| 3.- Afectan a los otros riesgos | 3.- Afectan a la salud mental de los trabajadores. |
| 4.- Tienen escasa cobertura legal | 4.- Tienen formas de cobertura legal |
| 5.- Están moderados por otros factores. | |
| 6.- Dificultad de intervención | |

ELABORACION PROPIA BASADO EN MORENO JIMÉNEZ, (2010).

En la actualidad es frecuente hablar de unos y otros, a veces de forma intercambiable, sin establecer ninguna distinción. Por ello, debe diferenciarse entre los factores psicosociales y los factores psicosociales de riesgo³⁴¹ destacando que los primeros son descriptivos,

³⁴¹ Moreno Jiménez, B. (2011). *Factores y riesgos laborales psicosociales: conceptualización, historia y cambios actuales*. Medicina y Seguridad del trabajo, N° 57, pp.4-19.

aluden a la estructura organizacional a las condiciones psicosociales del trabajo como la cultura corporativa, el clima laboral, el estilo de liderazgo o el diseño del puesto de trabajo, factores que como tales pueden ser positivos o negativos.¹⁶ Los segundos son predictivos, se refieren a las condiciones organizacionales cuando tienen una probabilidad de tener efectos lesivos sobre la salud de los trabajadores, cuando son elementos con probabilidad de afectar negativamente la salud y el bienestar del trabajador¹⁷, cuando actúan como factores desencadenantes de la tensión y el estrés laboral. De acuerdo con MORENO JIMENEZ, se puede plantear este detalle.

- a) Los factores psicosociales en el trabajo consisten en interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de organización, por una parte, y por la otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual, a través de percepciones y experiencias, puede influir en la salud, en el rendimiento y en la satisfacción en el trabajo”.
- b) Los factores psicosociales laborales son condiciones organizacionales y condiciones psicosociales de trabajo que como tales pueden ser positivas o negativas. Su número es muy amplio y su clasificación y organización depende del enfoque que se elija. Cuando tales condiciones son adecuadas, facilitan el trabajo, el desarrollo de las competencias personales laborales y los niveles altos de satisfacción laboral, de productividad empresarial y de estados de motivación en los que los trabajadores alcanzan mayor experiencia y competencia profesional. Las formas acertadas de cultura empresarial, de liderazgo y de clima laboral, condiciones psicosociales generales, afectan a la salud positivamente generando desarrollo individual, bienestar personal y organizacional.
- c) Factores psicosociales de riesgo. Cuando los factores organizacionales y psicosociales de las empresas y organizaciones son disfuncionales, es decir, provocan respuestas de inadaptación, de tensión, respuestas psicofisiológicas de estrés pasan a ser factores psicosociales de riesgo o de estrés.
- d) Los riesgos psicosociales, a diferencia de los factores psicosociales, no son condiciones organizacionales sino hechos, situaciones o estados del organismo

con una alta probabilidad de dañar la salud de los trabajadores de forma importante. Los riesgos psicosociales son contextos laborales que habitualmente dañan la salud en el trabajador de forma importante, aunque en cada trabajador los efectos puedan ser diferenciales.

El informe oficial Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo³⁴² de 2007, (EU-OSHA, 2007) señalaba un listado de 42 riesgos psicosociales en gran parte producidos por la expansión del sector terciario de la producción, el sector de servicios y el impacto de la globalización en la organización del trabajo y la estructuración de empresas y organizaciones. El informe no presagiaba todavía la gran recesión³⁴³ que se iba a producir en los años siguientes y que iba a intensificar los efectos de tales riesgos y ampliar sus consecuencias. La misma Agencia Europea, en un esfuerzo por agrupar los riesgos psicosociales emergentes más importantes los encuadra en diez grandes grupos que pueden reducirse a cuatro grandes líneas derivadas de la organización actual de la sociedad y del mercado del trabajo:

- la inseguridad laboral
- el conflicto trabajo-familia,
- el trabajo emocional
- la intensificación y flexibilidad de la tarea.

Todos ellos, resultado de la situación política, social y económica de la globalización actual, aunque el más importante sin duda alguna es la inseguridad laboral, un problema real y actual que ensombrece la situación de aquellos que, aunque mantienen su trabajo, temen por su pérdida o deterioro, un grupo cada día más numeroso. La paradoja³⁴⁴, comprobada con datos empíricos repetidamente, es que puede ser más nociva la situación de miedo, ansiedad e incertidumbre de quien teme perder su trabajo que la de quienes de hecho ya están en esta situación. Esta situación se hace más extensiva cuando se tiene en cuenta que la inseguridad laboral afecta no solo al mantenimiento del trabajo, sino a sus condiciones que, debido a las restricciones, pueden empeorar.

³⁴² European Agency for Safety & Health at Work. European Risk Observatory Report (2012): *European Survey of enterprises on new and emerging risks*. Pp. 1-160. ESENER. EU Publications.

³⁴³ Moreno-Jiménez, B., y Garrosa Hernández, E. (2013): "Salud Laboral. Riesgos laborales psicosociales y bienestar laboral". Pp.51-66. Editorial Pirámide.

³⁴⁴ De Witte, H, Elst, T.V y de Cuiper, N. (2013) *Inseguridad laboral: revisión general de conceptos, antecedentes, consecuencias y moderadores*. En B. Moreno-Jimenez y Garrosa Hernández, E. "Salud Laboral. Riesgos laborales psicosociales y bienestar laboral" pp.83-102, W.L.. Editorial Pirámide.

El trabajo emocional, según MORENO JIMENEZ es una consecuencia de la expansión y ampliación continua del mercado de trabajo en el sector servicios y, en este caso, la naturaleza del problema se desplaza del diseño de la tarea a las relaciones emocionales con los usuarios, clientes y otros grupos de interés. La restricción e inhibición de las emociones negativas y la comunicación de emociones positivas obligatorias supone un verdadero esfuerzo que puede llevar al desgaste profesional. Si las relaciones humanas pueden ser un factor de recompensa y satisfacción también pueden llevar al agotamiento. La probabilidad de ocurrencia y la gravedad de sus consecuencias definen los diversos tipos de riesgos psicosociales. Son estos dos criterios conjugados lo que hace que el riesgo psicosocial pueda variar³⁴⁵ de trivial a grave e intolerable ya que, como se sabe, para establecer una evaluación del riesgo es necesario estimar la probabilidad de ocurrencia y la magnitud del impacto, es decir, la severidad del daño con la que se materializa el peligro. Las distintas probabilidades de que se materialice el riesgo son: improbable, posible, probable e inevitable.

El meta-análisis realizado por STANSFELD Y CANDY³⁴⁶ ha mostrado que los factores psicosociales de riesgo están asociados a los trastornos mentales. En su estudio, algunos de los factores psicosociales más clásicos, entre los que señala el estrés de rol, la baja autonomía en el trabajo, el apoyo social bajo, las demandas psicológicas altas, el desequilibrio entre el esfuerzo y la recompensa y la inseguridad laboral y contractual, eran claros predictores de mala salud mental. Aunque los resultados sobre la asociación entre riesgos psicosociales y salud sean abrumadoramente aplastantes, este tipo de informe sigue siendo insuficiente si no se abordan complementariamente sus efectos sobre el bienestar laboral.

La encuesta European Survey of enterprises on new and emerging risks, ESENER³⁴⁷, ha puesto de manifiesto a nivel europeo los problemas vigentes en la gestión de los riesgos psicosociales. Entre las dificultades más importantes para atender a tales riesgos destacan la falta de sensibilidad ante el tema y la ausencia de personal suficientemente capacitado. Los datos indican que los motivos que llevan a intervenir son principalmente, no tanto la importancia del tema en sí, sino las obligaciones jurídicas y las exigencias de los

³⁴⁵ Gómez Cano, M., González Fernández, E., López Muñoz, G., y Rodríguez de Prada, A. (1996). *Evaluación de riesgos laborales*. Madrid: INSHT.

³⁴⁶ Stansfeld, S. y Candy, B. (2006). *Psychosocial work environment and mental health - a meta-analytic review*. Scandinavian Journal of Work, Environment and Health, nº 32, 443-462.

³⁴⁷ ESENER (2012) European Survey of enterprises on new and emerging risks. Luxembourg: Office for official publications of the European Communities.

trabajadores. Por otra parte, la desregularización del trabajo, la deslocalización y la externalización de los puestos de trabajo, según TOMBS³⁴⁸ han sido considerados generalmente como elementos negativos para la seguridad y la salud en el trabajo.

En el estudio de PEIRÓ SILLA³⁴⁹, se plantea el esquema de la figura n°46, que permite una visión global de los aspectos a tener en cuenta en el análisis de los riesgos psicosociales, distinguiendo la incidencia de los distintos factores y elementos a tener en cuenta, en los distintos niveles organizativos, es decir, puesto de trabajo, persona que lo ocupa, unidad de trabajo a la que pertenece y, finalmente, a nivel global de la entidad.

FIGURA N°45: ESQUEMA INTEGRADOR DE RIESGOS PSICOSOCIALES

| FACTORES PSICOSOCIALES | FUENTES DE RIESGO | FACTORES DE VULNERABILIDAD | RECURSOS DE PREVENCIÓN | CONSECUENCIAS |
|------------------------|-------------------|----------------------------|------------------------|---------------|
| PUESTO DE TRABAJO | | | | |
| TRABAJADOR | | | | |
| UNIDAD DE TRABAJO | | | | |
| ENTIDAD | | | | |

FUENTE: PEIRÓ SILLA (1999)

5.2.1.- TIPOS DE RIESGOS PSICOSOCIALES

Los riesgos psicosociales³⁵⁰ consisten en interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de organización, por una parte, y por la otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual, a través de percepciones y experiencias, puede influir en la salud, en el rendimiento y en la satisfacción en el trabajo.

³⁴⁸ Tombs, S. (1996). *Injury, Death, and the Deregulation Fetish: The Politics of Occupational Safety Regulation in U.K. Manufacturing Industries*. International Journal of Health Services, N°26, pp.309-329.

³⁴⁹ Peiró Silla, J. M. (1999). *Valoración de riesgos psicosociales y estrategias de prevención: El modelo AMIGO como base de la metodología Prevenlab/Psicosocial*. Journal of Work and Organizational Psychology, vol.15, n°2, pp. 267-314.

³⁵⁰ Moreno Jiménez, B. y Báez León, C. (2010): *Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas*. Pg.6. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.

Antes de profundizar en la tipología de riesgos psicosociales, conviene señalar que los riesgos laborales o profesionales³⁵¹ se pueden clasificar en cuatro grupos:

1. Riesgos de accidente, que son aquellos en los que se produce una lesión corporal como consecuencia del trabajo.
2. Enfermedades profesionales, son las patologías provocadas por factores físicos, biológicos o químicos del ambiente del trabajo.
3. Fatiga física o mental. Estos riesgos pueden ser provocados por posturas, esfuerzos y manejo de cargas. Existen también riesgos de fatiga mental que pueden estar relacionados con la información, cuando bloquea al receptor, o por una presión superior a las capacidades intelectuales de la persona.
4. Problemas de insatisfacción en el trabajo, generados por las rutinas en el trabajo, baja autoestima, insuficiente comunicación, dificultades en las relaciones.
5. Riesgos psicosociales, que están relacionados con diversos problemas de los que se indican en los cuatro apartados anteriores.

En el estudio de ECHEBURÚA Y CORRA, sobre evaluación de los problemas psicolaborales³⁵², se explica que el daño psicológico se refiere, por un lado, a las lesiones psíquicas producidas por un delito violento y, por otro, a las secuelas emocionales que pueden persistir en la víctima de forma crónica y que interfieren negativamente en su vida cotidiana. Lo que está alterado, en definitiva, es la capacidad de afrontamiento y de adaptación de la víctima a la nueva situación. Añade que las lesiones psíquicas provocan un daño agudo y las secuelas emocionales un daño crónico, tal como se recoge en el cuadro de evaluación de daños psicológicos.

Para prevenir las consecuencias negativas³⁵³, derivadas de las emociones mal reguladas por el trabajador, hay que tener en cuentas las siguientes consideraciones:

- a. La frecuente expresión de emociones no sentidas favorece la aparición de efectos negativos, como el burnout.

³⁵¹ Barrio Tato, L. y Barrio Carvajal, S. (2020): "Auditoría emocional de la organización". Ed. Pirámide, pp. 62-63

³⁵² Echeburúa, E. y Corra, P. (2005). *Cómo evaluar las lesiones psíquicas y las secuelas emocionales en las víctimas de delitos violentos*. Psicopatología Clínica, Legal y Forense, vol. 5, pp.57-73.

³⁵³ Moreno Jiménez, B. y Báez León, C. (2010): *Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas*. Pg. 140. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.

- b. Si la actuación del trabajador le produce disonancia cognitiva, que se puede asociar con agotamiento emocional, se precisa facilitar las situaciones de menor costo cognitivo para aliviar el agotamiento.
- c. Expresar emociones positivas tiene menos efectos negativos que ocultar emociones negativas. Cuando uno se ve obligado a ocultar emociones negativas, puede ser recomendable una reelaboración cognitiva de la situación.
- d. El fomento del apoyo social entre el grupo de trabajo es enormemente valioso, porque contribuye a aliviar el estrés.
- e. Es necesario el entrenamiento emocional del personal y el reconocimiento de sus propias emociones, empatía y habilidades de comunicación. Concretamente, el entrenamiento en inteligencia emocional, parece ser una intervención eficaz.

En el estudio de los factores de riesgo laboral³⁵⁴ se pueden identificar, según LEYTON, cuatro grupos de circunstancias que afectan, desde la perspectiva de la organización del trabajo, a potenciar los riesgos psicosociales:

- a) Exceso de exigencias psicológicas del trabajo: Se refiere a un trabajo rápido de forma irregular. Se produce cuando el trabajo requiere esconder los sentimientos, no opinar o no o tomar decisiones complejas y de forma rápida.
- b) Falta de influencia y de desarrollo en el trabajo: Es cuando no existe margen de autonomía en la forma de realizar las tareas o cuando no es posible aplicar las habilidades y conocimientos.
- c) Falta de apoyo social y de calidad de liderazgo: Se refiere al trabajo aislado, sin apoyo de superiores o compañeros de trabajo, con tareas mal definidas sin la información adecuada ni a tiempo.
- d) Escasas compensaciones de trabajo: Se refiere a la falta de respeto, inseguridad contractual, cambios no voluntarios en los puestos de trabajo, trato injusto, falta de reconocimiento al trabajo y sueldo bajos, entre otras.

En el cuadro que se presenta de riesgos psicosociales, basado en MORENO JIMENEZ³⁵⁵ se recogen los que de forma habitual se describen en los estudios sobre el tema y que a

³⁵⁴ Leyton-Pavez, C. E., Valdés-Rubilar, S. A., & Huerta-Riveros, P. C. (2017). *Metodología para la prevención e intervención de riesgos psicosociales en el trabajo del sector público de salud*. Revista de Salud Pública, vol.19, n°1, pp. 31-40.

³⁵⁵ Moreno Jiménez, B y Baez Leon, C (2011): Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas". Páginas 30 a 46

continuación se detallan. Se hace una agrupación en tres grandes grupos: riesgos que se producen en el entorno de trabajo, que suelen implicar daños derivados del mismo o provocados por terceras personas, otras patologías que afectan a la persona sin que se ejerza una agresión activa por terceros y riesgos originados en función del perfil del trabajador.

FIGURA N°46: CUADRO DE RIESGOS PSICOSOCIALES

| RIESGOS EN EL TRABAJO | OTRAS PATOLOGÍAS | RIESGOS DEL TRABAJADOR |
|------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------|
| ESTRÉS | FATIGA | DROGODEPENDENCIA |
| DEPRESIÓN | ENVEJECIMIENTO PREMATURO | ADICIÓN AL TRABAJO |
| VIOLENCIA | MARGINACIÓN | |
| MOBBING | | |
| BURNOUT | | |
| ACOSO SEXUAL | | |
| INSEGURIDAD CONTRACTUAL | | |

FUENTE: ELABORACION PROPIA BASADO EN MORENO JIMENEZ

I. RIESGOS EN EL TRABAJO

En este grupo se incluyen fundamentalmente aquellos riesgos que pueden estar provocados por las condiciones de trabajo y también aquellos que, teniendo su origen en patologías de la persona, pueden producir consecuencias que afecten al conjunto de la organización.

- El estrés es la respuesta del organismo a las amenazas y percepciones de riesgo que recibe, que genera una intensa activación fisiológica para afrontar dicha situación y que se materializa en una reacción de lucha o de huida.
- La depresión, que no aparece en muchos estudios de riesgos psicosociales, se presenta como un conjunto de síntomas de predominio afectivo, tales como tristeza, apatía, decaimiento, desesperanza, sensación de indefensión,

disminución de la capacidad de atención, y percepción de la realidad desde una perspectiva negativa en lo que se refiere al mundo, a sí mismos y al propio futuro. También están presentes síntomas de tipo cognitivo, volitivo y somático, por lo que podría hablarse de una afectación global psíquica y física, con especial énfasis en la esfera afectiva.

- La violencia es uno de los riesgos que pueden sufrir las personas en el entorno laboral, que constituye una característica de nuestra sociedad occidental que se ha trasladado al mundo del trabajo. Las consecuencias sobre la calidad de vida laboral son amplias y tiene repercusiones sobre la salud del trabajador tanto en los aspectos físicos como en los mentales.
- El acoso laboral (mobbing) es una forma de hostigamiento psicológico, en forma de comportamiento negativo entre compañeros o entre superiores jerárquicos y subordinados, por el que la persona en cuestión es humillada y atacada, directa o indirectamente, con el efecto de alienarla, atentando contra su dignidad.
- El acoso sexual es el conjunto de comportamientos basados en el sexo, que afectan a la dignidad de la mujer y del hombre en el trabajo. Esto puede incluir comportamientos físicos, verbales o no verbales indeseados.
- La inseguridad contractual se caracteriza por una preocupación general sobre la posible pérdida del puesto de trabajo en el futuro y, también, como una amenaza percibida de un comportamiento laboral indeseado, en aspectos tales como la posición dentro de una organización o las oportunidades de carrera.
- El desgaste profesional (burnout) es un síndrome de agotamiento emocional, despersonalización y falta de realización personal que puede aparecer en los trabajadores de cualquier organización. La OMS ha reconocido el burnout como enfermedad laboral, que entrará en vigor en enero de 2022.

En relación al conocido problema del estrés, la mayoría de modelos explicativos actuales, consideran que el estrés relacionado con el trabajo³⁵⁶ (work related stress) actuaría como el agente psicofisiológico mediador entre los problemas laborales

³⁵⁶ Cox, T. y Griffiths, A. J. (1996). The assessment of psychosocial hazards at work. In M.J.Schabracq, J. A. M. Winnubst, y C. L. Cooper (Eds.), *Handbook of Work and Health Psychology*. (pp. 127-146). Chichester: Wiley and Sons.

organizacionales y los problemas de salud. En el modelo modificado de HOUTMAN³⁵⁷ se plantea que la respuesta de estrés es el elemento mediador entre la experiencia personal y subjetiva (tal como la definición de la OIT proponía) y las respuestas del organismo. Según el modelo de Houtman, las consecuencias del estrés, la cronificación o multiplicación de las respuestas de estrés, pueden afectar a todos los ámbitos de la vida del trabajador: cardiovasculares, psicosomáticos, musculoesqueléticos o consumo de sustancias entre otros.

II. OTRAS PATOLOGÍAS

En este grupo consideramos que se deben incluir aquellos riesgos que tienen una incidencia más individual, en el sentido que afectan menos al ambiente de la entidad que los anteriores, aunque sin duda, en todos los casos, existe una interrelación entre la afectación de la persona y la del resto del grupo social.

- La fatiga es la disminución de la capacidad física o mental, que surge después de realizar un trabajo en un determinado tiempo, sin posibilidad de recuperación.
- El envejecimiento prematuro es el desgaste provocado por fatiga crónica acumulada, que produce aceleración del envejecimiento fisiológico normal pudiendo llegar a un riesgo alto en el que peligró su vida.
- La marginación es la situación en la que el grupo no admite a una persona como integrante del mismo, que puede desembocar en el acoso laboral. En ocasiones puede ser la persona quien decide aislarse, ya que este problema no ha de ser generado forzosamente por las actuaciones de terceras personas, por lo que en este caso se produce una situación de automarginación.

III. RIESGOS DEL TRABAJADOR

357 Houtman, I. (2005) *Work-related stress*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Pp. 1-33. Survey on Life Quality in the Workplace ('Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo' in Spanish). The Survey on Life Quality in the Workplace, 'Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo', was carried out by the Spanish Ministry of Labour and Social Affairs. Information on stress is compared for the years 2001, 2002 and 2003. The information from 2003 is available at: <http://www.mtas.es/estadisticas/ECVT/Ecvt2003/>. For more information on this survey, see ES0405SR01 and ES0411SR01.

A los riesgos anteriores, en los que el trabajador es sobre todo un sujeto pasivo que sufre presiones del exterior, se les pueden añadir otros que son más propios de su actitud personal. Entre éstos se pueden destacar los siguientes:

- La adicción al trabajo (*workaholism*) puede parecer positiva desde el punto de vista de la productividad a corto plazo, pero tiene consecuencias muy negativas para la salud. El hecho de dedicar más tiempo del necesario al trabajo hace que los ritmos de comida y sueño cambien, que las horas de descanso escaseen y que los niveles de estrés se disparen, además de empobrecer la vida social de las personas. Se vincula la adicción al trabajo con el riesgo de aparición de síntomas asociados a trastornos mentales.
- La drogodependencia. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha reconocido los problemas que suponen el consumo de drogas y alcohol en cuanto problema de seguridad laboral y elevado coste para la organización, ya que suele tener como consecuencias tales como absentismo, enfermedades y lesiones relacionadas con el trabajo. La gran parte de los accidentes laborales mortales están relacionados con el consumo de sustancias y la tasa de accidentes se duplica o triplica en estos trabajadores y también se triplican las bajas laborales y el absentismo.
- El conflicto familia-trabajo aparece cuando las presiones de la familia y el trabajo son incompatibles y puede ser de dos tipos (conflicto familia-trabajo y conflicto trabajo-familia) según la direccionalidad del conflicto. La importancia que en los últimos años se está dando a la conciliación familiar y laboral ha generado un aumento de este tipo de estudios, sobre todo en cuanto al conflicto trabajo-familia.

Aunque entre estos riesgos no se ha comentado la cardiopatía isquémica, es necesario destacar que, como consecuencia del entorno laboral, se pueden agravar dolencias que culminen con este desenlace que constituye el 30% de las muertes en occidente. En esta enfermedad influyen de manera determinante el estrés, la depresión y las emociones, razón por la que consideramos conveniente incluirla como un riesgo emocional destacado. Otro aspecto digno de tener en cuenta en esta enfermedad es el patrón de conducta tipo A, que se corresponde con un perfil muy habitual entre los directivos de las organizaciones. El patrón de comportamiento tipo A se define como un complejo de

acción-emoción alimentado por ciertos aspectos de la cultura occidental, la cual recompensa a aquellos individuos que son capaces de pensar, actuar, comunicar y, en general, de vivir más rápida y agresivamente que sus semejantes. El comportamiento de tipo A incluye impaciencia, ambición, agresividad, un cierto sentido de urgencia de tiempo, un arraigado afán de superación y un profundo deseo de reconocimiento³⁵⁸. De acuerdo con los estudios de asociación entre personalidad tipo A y enfermedad coronaria, se obtuvieron datos de que la personalidad tipo A se comporta como factor de riesgo para la enfermedad coronaria en estudios poblacionales. Sin embargo, una vez que un individuo se posiciona en un alto riesgo de enfermedad coronaria, ya sea por la combinación de otros factores de riesgo o por eventos previos, la personalidad tipo A no se comporta como predictor de morbilidad o mortalidad. En cualquier caso, el tipo A corresponde a personas competitivas, presionados por hacer las cosas con impaciencia y urgencia, mostrando con frecuencia hostilidad, agresividad y cólera. Estas personas tienen la necesidad de tener todo bajo control y tienen dificultad para delegar las tareas. Suelen tener una sobreimplicación laboral y mostrar un elevado rendimiento en su trabajo, con ambición y enormes deseos de progreso, excesivo sentido de la responsabilidad, que muchas veces les lleva a la renuncia a la vida familiar y al ocio. Por ello, este es un perfil que puede interesar a la empresa, pero que suele hacer sufrir al sujeto en múltiples formas, al margen de la patología cardiovascular.

5.2.2.- EVALUACIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES

La importancia creciente de los riesgos que se abordan en este capítulo, propugna el interés de la empresa y la organización en general, por la calidad de vida laboral de sus trabajadores, con la vista puesta en que las personas se sientan satisfechas, ofreciéndoles las posibilidades de mayor desarrollo personal y profesional. Los diferentes componentes de la calidad de vida laboral³⁵⁹, se conciben como un concepto multidimensional, amplio y diverso para su comprensión. Dicho concepto se constituye a partir de dos aspectos fundamentales del trabajo: la dimensión objetiva y la dimensión subjetiva. La calidad de vida laboral se manifiesta tanto en sus condiciones objetivas (seguridad, higiene salario,

³⁵⁸ Plá Vidal, J. y Javier Salvador Rodríguez, J. (2006): “Aspectos psicológicos en las enfermedades cardiovasculares”. Pg. 17. Sociedad Española de Cardiología.

³⁵⁹ González, P., Peiró, J. M. y Bravo, M. J. (1996). *Calidad de vida laboral*. En: “Tratado de Psicología del Trabajo Volumen II: Aspectos Psicosociales del Trabajo”. Pp. 161-186. Madrid: Editorial Síntesis S.A.

etc.), como en sus condiciones subjetivas (la forma como vive el trabajador). Es así como la dimensión objetiva del entorno del trabajo corresponde a todas aquellas condiciones que componen el medio ambiente laboral, es decir, funciones, normatividad, procedimientos, reglamentación, organización del trabajo, horarios, salarios, jornadas de trabajo, oportunidades de desarrollo, seguridad laboral, contenido del puesto, etc.

El interés por mejorar las condiciones de trabajo³⁶⁰, teniendo en cuenta las aportaciones de la psicología y de otras ciencias sociales, llevó a los profesionales y a la dirección a mejorar el sistema de trabajo utilizando las siguientes estrategias:

- El refinamiento de los métodos de tiempos y movimientos.
- Un diseño ergonómico de los puestos.
- La ampliación del puesto (con más tareas diferentes) y el enriquecimiento del mismo (teniendo una cierta capacidad de planificación y control de lo que se hace).
- La mejora de las condiciones de trabajo y la humanización del trabajo ampliando, en lo posible, el control del trabajador sobre su trabajo.

La evaluación de los riesgos laborales³⁶¹ es el proceso dirigido a estimar la magnitud de aquellos riesgos que no hayan podido evitarse, obteniendo la información necesaria para que el empresario esté en condiciones de tomar una decisión apropiada sobre la necesidad de adoptar medidas preventivas y, en tal caso, sobre el tipo de medidas que deben adoptarse. Consiste en realizar un análisis sistemático de todos los aspectos de la actividad laboral, para determinar los elementos que pueden causar lesiones o daños, analizar la posibilidad de eliminar los elementos peligrosos y, en caso de que no se puedan eliminar, buscar las medidas de prevención o protección que se deben adoptar para controlar los riesgos de la manera adecuada.

Una agrupación de los daños psicológicos a evaluar, se realiza en función del nivel de gravedad, que va desde las simples faltas, hasta las secuelas irreversibles, pasando por las lesiones psíquicas y las secuelas emocionales.

³⁶⁰ Peiró, J. M. (2004). *El sistema de trabajo y sus implicaciones para la prevención de los riesgos psicosociales en el trabajo*. Universitas psychologica, vol. 3, no 2, p. 179-186.

³⁶¹ Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (200) *Evaluación de Riesgos Laborales*. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Nº 5. Pp. 1-13.

FIGURA N°47: EVALUACION DE DAÑOS PSICOLOGICOS

| | |
|-------------------------------|---|
| FALTAS | No requieren tratamiento, tan sólo una primera asistencia facultativa |
| LESIONES PSIQUICAS | Alteraciones clínicas agudas por haber experimentado un suceso violento, que la incapacita para hacer frente a la vida ordinaria |
| SECUELAS EMOCIONALES | Generan una discapacidad permanente que no remite con el paso del tiempo ni con un tratamiento adecuado |
| SECUELAS IRREVERSIBLES | Tiene poca posibilidad terapéutica de rehabilitación y pueden suponer una alteración del proyecto de vida. |

FUENTE: BASADO EN ECHEBURÚA Y CORRAL

Algunos de los instrumentos de Evaluación de Riesgos Psicosociales³⁶² que pueden ser de aplicación en las empresas y otras instituciones son los siguientes:

1. Valoración del ambiente de trabajo mediante listas de comprobación (check-list): Se utilizan con el objetivo de realizar una evaluación rápida del ambiente psicosocial del trabajo. Permiten evaluar aspectos tales como.
 - Características del puesto de trabajo y niveles de exigencia
 - Ambiente laboral y adaptación persona/puesto de trabajo
 - Relaciones organizacionales internas y externas, tanto con el personal como el resto de stakeholders
2. Valoración del puesto de trabajo mediante entrevistas con expertos: Este instrumento evalúa riesgos a nivel del puesto de trabajo, y no a nivel individual; es un método de análisis de puestos de trabajo que está basado en indicadores y objetivos, sin tener en cuenta las valoraciones subjetivas de las personas que ocupan esos puestos. En la primera fase, el trabajo se segmenta en tareas y cada tarea se describe con gran detalle incluyendo aspectos como el ritmo de trabajo, la presión temporal, etc... En la segunda fase, se elabora un perfil de bienestar del puesto en particular (no del trabajador). Con ello, el puesto se evalúa en función de siete

³⁶² Schaufeli, W. B., y Salanova, M. L. (2002). *¿Cómo evaluar los riesgos psicosociales en el trabajo?* Prevención, trabajo y Salud, vol.20, n°1, pp.4-9.

dimensiones en una escala de tres puntos: insuficiente, limitado y suficiente. Las siete dimensiones son: la globalidad del trabajo, la ausencia de monotonía, la dificultad de las tareas, la autonomía del puesto, los contactos sociales, la participación, y la disponibilidad de información.

3. Valoración de la persona mediante cuestionarios de auto-informe: Son una manera eficiente de obtener información detallada sobre riesgos psicosociales en una amplia muestra de trabajadores. Muchos cuestionarios tienen grupos de preguntas respecto a varios aspectos del trabajo, incluyendo riesgos psicosociales y posibles consecuencias para la salud mental y el bienestar de los trabajadores. A diferencia del método anterior, los cuestionarios son subjetivos por naturaleza, y ello significa que la evaluación y valoración de riesgos está basada en las experiencias de problemas de los trabajadores y no en las características del puesto de trabajo en sí mismo. Mediante la agregación de puntuaciones de los trabajadores individuales a nivel del puesto o de la unidad de trabajo, así como por comparación con otras unidades de trabajo o puestos similares, pueden evaluarse los riesgos psicosociales relativos a un determinado puesto de trabajo o unidad.
4. Informes de riesgos: Se han desarrollado criterios para el análisis tanto de la duración como de la frecuencia del absentismo, con manuales de instrucciones que combinan varias metodologías como check-lists, cuestionarios y datos administrativos. Los resultados de la evaluación y valoración de riesgos, se presentan de forma escrita mediante un informe para la empresa, que se discute entre los representantes de los trabajadores y la dirección. El informe incluye generalmente los siguientes apartados:
 - Génesis de la evaluación del riesgo psicolaboral
 - Recursos humanos de la empresa
 - Metodología de evaluación de riesgos
 - Identificación de los factores de riesgo psicosocial
 - Estudio de grupos específicos de riesgo
 - Conclusiones y recomendaciones sobre posibles planes de actuación.

Otros aspectos esenciales que señalan SCHAUFELI Y SALANOVA en la evaluación de los riesgos psicosociales se refieren a la necesidad de realizar un análisis previo de la organización en cuanto a política general de riesgos y continuación seleccionar las

técnicas de evaluación, para a partir de aquí realizar el trabajo de campo, el análisis de datos y la valoración de los resultados, para concluir con un informe que sirva para la comunicación de los mismos a toso los niveles interesados.

5.3.- EL RIESGO DE TEMOR Y LA EMOCIÓN DEL MIEDO

Según la RAE el miedo es: angustia por un riesgo o daño real o imaginario. También se define como recelo o aprensión que alguien tiene de que le suceda algo contrario a lo que desea. Con las definiciones que ofrece el diccionario de nuestro idioma, es muy difícil diferenciar ‘miedo’ de otros sinónimos y términos similares: Fobia, aversión, desconfianza, horror, sobresalto, aprensión, asombro, alarma, alerta, pánico, pavor, escrúpulo, recelo, susto, temor y terror. Por otra parte, temor según la RAE, se define como: pasión del ánimo, que hace huir o rehusar aquello que se considera dañoso, arriesgado o peligroso.

En esta investigación, se usarán estos términos considerando que el miedo es una emoción básica y el temor, vinculado a esta emoción, es un riesgo emocional organizacional, con independencia de que los conceptos miedo y temor puedan usarse en ocasiones cómo similares, ya que el objetivo es analizar el impacto del miedo en la organización, bajo la forma de un riesgo que, a efectos terminológicos, se denominará temor con el fin de establecer una diferencia entre los conceptos de emoción y riesgo.

Dentro de los elementos universales de las emociones, a las que se refiere Darwin, se encuentra el miedo, que supone la evitación y que se conforma como un concepto universal, con adaptación individual.³⁶³

Aristóteles define el «miedo» como una emoción³⁶⁴ más o menos pasajera, que aparece cuando se presiente o supone un peligro real o aparente (es decir, que parece y no es) y concreto o inconcreto (vago, impreciso), que se puede sentir individual o colectivamente. Una misma cosa puede producir dos tipos de miedo distintos, pues lo que produce miedo no es igual para todos, ya que un mismo ente o evento provocará distinto nivel de miedo según quien se enfrente a ello, e incluso provocará esta emoción por razones diferentes. Es importante diferenciar el hecho de el miedo ante un peligro concreto y real, frente al

³⁶³ Antón Hurtado, F. (2015). *Antropología del miedo*. Methadod. Revista de Ciencias Sociales, vol. 3, nº2, pp.262-275.

³⁶⁴ Domínguez, V. (2003). *El miedo en Aristóteles*. Psicothema, pp. 662-666.

miedo ante un peligro concreto pero aparente, implica un enfoque distinto que, llevado a los límites de lo patológico, requiere estrategias e intervenciones terapéuticas muy diferentes. Esto es aplicable para cualquier tipo de miedo, ya se analice desde la perspectiva individual y personal o de la organización.

Según FERRÉ COMA, la existencia del miedo³⁶⁵ en sus diferentes manifestaciones y tipología puede llevar al desánimo, tanto a nivel individual como colectivo, ante las crecientes incertidumbres generadas alrededor de la cultura del riesgo y de las contradicciones extremas del modelo de sociedad, en un mundo regido por la globalización y un modelo capitalista.

Entre las emociones primarias que emergen en los primeros momentos de la vida, se incluyen la sorpresa, el asco, el miedo, la alegría, la tristeza y la ira. El miedo es una emoción fundamental, es decir universal, inevitable y necesaria³⁶⁶. Como todas las especies animales, afirma ANDRÉ, el ser humano está programado por la naturaleza y la evolución para sentir miedo ante ciertas situaciones. Es necesario, pues es una señal de alarma destinada a avisarnos de los peligros, aumentando de este modo nuestras posibilidades de supervivencia. Esto sucede de una manera instintiva y tiene sus orígenes en una serie de cambios fisiológicos relacionados con el sistema nervioso autónomo y el sistema endocrino, con un origen evolutivo en el ser humano.

El miedo es una emoción producida por un peligro presente e inminente³⁶⁷ y que, según FERNÁNDEZ ABASCAL et al. se encuentra muy ligada al estímulo, claramente identificable, que lo genera. El miedo ha sido siempre un mecanismo para controlar y someter, que en alguna ocasión se ha concebido como herramienta de gestión, en prácticas empresariales 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 claramente negativas para las dos partes, por lo que, aunque sea por razones puramente egoístas, la empresa debe velar evitar este tipo de riesgo emocional.

³⁶⁵ Farré Coma, J. (2005): *Comunicación de riesgo y espirales del miedo*. Nueva época, Núm. 3, enero-junio, 2005, pp 95-119. ISSN 0188-252X

³⁶⁶ André, C. (2005). *Psicología del miedo: temores, angustias y fobias*. Barcelona: Kairós. p. 17

³⁶⁷ Fernández-Abascal, E. G., García Rodríguez, B., Jiménez Sánchez, M. P., Martín Díaz, M. D. y Domínguez Sánchez, F. J. (2010). "Psicología de la emoción". Editorial Universitaria Ramón Areces

FIGURA N°48: REACCIONES EMOCIONALES DEL MIEDO**FUENTE: BEDOYA ET AL.**

Las reacciones del miedo en las personas se observan tanto en aspectos psicológicos, como en aspectos fisiológicos y conductuales que se reflejan en la siguiente figura de BEDOYA et al., que resume de una forma gráfica muy clara las reacciones emocionales del miedo de una forma integral.

Tanto las reacciones psicológicas como las conductuales tienen potencialmente un efecto sobre la organización y el entorno, ya que las fisiológicas son de tipo individual y personal, de manera que constituyen elementos del riesgo emocional de temor con consecuencias en la actividad de la empresa.

Cuando se produce una situación de crisis económica, por ejemplo, la provocada por la guerra de Ucrania, por citar un acontecimiento reciente, la organización se enfrenta a una situación de deterioro de su estructura económica y financiera que puede abocarla incluso al cierre o a la suspensión de pagos. En este ambiente, surge el miedo de los trabajadores

a la reducción de plantilla, disminución del horario de trabajo (con la rebaja consecuente de los ingresos de la nómina) a la presión laboral.... La emoción del miedo ha sido un foco de atención por parte de distintos estudiosos del ámbito gerencial, por la relevancia de los efectos negativos que genera en las organizaciones.³⁶⁸ Sin embargo, las investigaciones realizadas se han orientado especialmente hacia el análisis de cómo las organizaciones se ven afectadas por el miedo, sin aportar razones que permitan explicar las causas de este fenómeno. Existe un acuerdo teórico en considerar que el miedo suele ir acompañado de sentimientos de temor, aprensión e impotencia, que desde la perspectiva evolucionista tiene su razón de ser en la protección natural del cuerpo contra una amenaza potencial, ya sea física o psicológica.

Por su efecto paralizante sobre los individuos, el miedo es, según ORDOÑEZ, un controlador social³⁶⁹ bastante eficiente. Bajo su influjo, los individuos tienden menos a actuar y más a permanecer en estado de alerta, a la espera de los acontecimientos. De hecho, es fácil reconocer en la historia ejemplos de este tipo de intervención en la sociedad, sobre todo si se observa lo acontecido en países bajo una dictadura.

Es conveniente hacer una breve referencia a la psicobiología del miedo, remitiéndonos a DARWIN, que consideraba que la mayoría de las emociones eran innatas y universales, y de este modo compartidas por seres humanos y animales como producto de una línea evolutiva similar. Con base en ello, BEDOYA et al. afirman que el miedo puede ser calificado como universal categórico, debido a que la evidencia empírica ha señalado que todas las especies, incluida la humana, comparten esta emoción. A pesar de ser una emoción compartida por seres humanos y animales, en los primeros el miedo resulta ser mucho más complejo, pues la reacción innata de los animales ante éste es la lucha, la parálisis o la fuga, mientras que en los seres humanos la reacción conlleva efectos psicológicos, fisiológicos y conductuales. Además, intervienen variables como las de género, clase social, situación particular en la que se encuentre el individuo, personalidad, experiencia, entre otras. El miedo en los humanos, es un sistema de alarma que no solo

³⁶⁸ Bedoya Dorado, C., & Velásquez Fernández, A. (2014). *Análisis de la incidencia del miedo en la organización desde la perspectiva psicobiológica*. Revista Colombiana de Psicología, vol. 23, n°2, pp. 351-362.

³⁶⁹ Ordóñez, L. (2006): *La globalización del miedo*. Revista de Estudios Sociales, n° 25, pp.95-103

es fisiológico o bioquímico como en el resto de los animales, sino que es de naturaleza psicosocial y subjetiva.

El miedo estimula conductas de evitación, aislamiento, enmudecimiento, estados de ánimo asociados a la irritabilidad, la ira y la agresividad, llanto, gritos y urgencias de escape, manifestadas en expresiones faciales (gestos) y acciones (comunicación no verbal), un foco reducido perceptivo y cognitivo en las amenazas percibidas, pérdida de control y juicios pesimistas sobre los riesgos y los resultados futuros. De esta forma, las reacciones psicológicas, fisiológicas y conductuales están interrelacionadas entre sí, y pueden presentarse en conjunto o sucesivamente, así como de forma intensa o moderada. Por primera vez, un equipo internacional de científicos liderado por investigadores del Campus de Excelencia Internacional Moncloa (UCM-UPM) ha demostrado que la amígdala cerebral humana es capaz de extraer información de manera ultrarrápida³⁷⁰ respecto a posibles amenazas que aparecen en la escena visual. Con el estudio de amígdalas de pacientes que tenían implantados electrodos en estas regiones para diagnosticar epilepsia, los investigadores han conseguido nuevos datos sobre cómo viaja la información entre el circuito visual y el emocional. El análisis de las amígdalas les ha permitido conseguir la primera prueba directa en seres humanos de que esta área, por sí misma, puede ser capaz de extraer información muy rápida respecto a posibles amenazas o estímulos biológicamente relevantes en la escena visual, antes de recibir la información visual más fina procesada en el neocórtex. Se partía de la hipótesis de que, si la amígdala presenta una respuesta emocional temprana, esta será mayor para la emoción negativa y ocurrirá siempre que haya frecuencias espaciales bajas en la imagen, ya que la información llegaría desde el núcleo del tálamo a través de neuronas magnocelulares, que no transportan información de alta frecuencia, señala MÉNDEZ-BÉRTOLO, autor principal del trabajo.

Desde la perspectiva psicobiológica, el miedo es considerado como un producto emocional de la amígdala, que se ubica en la base del cerebro y desempeña una función central al recibir información de todos los sentidos y alertar a otras estructuras cerebrales como el hipocampo y la corteza prefrontal. A partir de ello, se produce una serie de

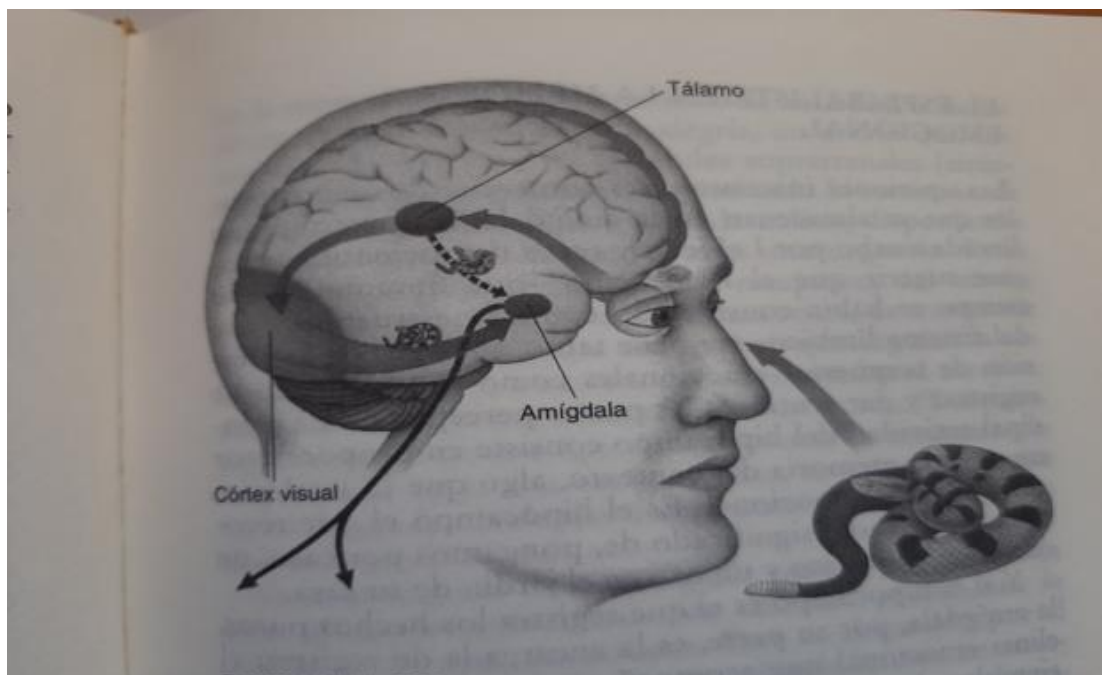
³⁷⁰ Méndez-Bértolo, C. et al. (2016): *A fast pathway for fear in human amygdala*. Nature neuroscience. Vol. 19, n° 8, pp. 1041-1049.

cambios fisiológicos inmediatos que condicionan las reacciones³⁷¹ que, pasan por un horizonte polarizado, desde la huida en busca de seguridad, hasta el ejercicio de la violencia para intimidar, pasando por estados como la paralización, el enfrentamiento y otro tipo de reacciones. GOLEMAN³⁷² señala que la primera estación por donde pasan las señales sensoriales de los órganos de los sentidos (ojos y oídos) es el tálamo, y posteriormente el neocórtex, donde las señales son ponderadas a través de diferentes niveles de circuitos cerebrales, para asegurarse de lo que ocurre y finalmente emitir una respuesta más adaptada. Sin embargo, existe otra vía procedente del tálamo que lleva la señal directamente a la amígdala, la cual es una vía secundaria (más corta), que le permite emitir una respuesta antes de que las señales sean registradas en el neocórtex. Una vez enviadas las respuestas de miedo por parte de la amígdala, se activa el sistema nervioso (lo cual genera reacciones fisiológicas como tensión en el abdomen, músculos que rodean el cuello y hombros, aceleración de los latidos del corazón, temblor en las extremidades y en las rodillas, inmovilidad en el cuerpo, dilatación de las pupilas y los vasos sanguíneos, erizamiento del pelo, ensanchamiento del tórax para aumentar el volumen de aire inhalado, palidez de la piel y liberación de glucosa por parte del hígado como combustible para los músculos.

Para que toda esta información viaje desde el circuito visual al emocional existen dos vías. Una va directamente del tálamo a la amígdala, compuesta por neuronas magnocelulares y por la que solo viajan componentes de baja frecuencia espacial. La otra viaja del tálamo a la corteza occipital, donde comienza el procesamiento visual clásico, y está compuesta por neuronas tanto magnocelulares como parvocelulares, en las que se analizan ambos tipos de frecuencia. Lo que los autores han descubierto es que la información gruesa que la amígdala maneja sobre la escena visual –antes de que le llegue la información desde la corteza– la hace sensible a estímulos biológicamente relevantes, como podría ser la expresión de miedo de una persona que se encuentre cerca, que pone en alerta al individuo para buscar dónde está el peligro.

³⁷¹ LeDoux, J. (2000). *Emotion circuits in the brain*. Annual Review Neuroscience, nº 23, pp.155-184

³⁷² Goleman, D. (2009). “Inteligencia emocional”. Pg. 47. Editorial Kairós.

FIGURA N°49: EL PAPEL DE LA AGMIDALA EN EL MIEDO

FUENTE: GOLEMAN (2009)

Las investigaciones actuales corroboran el papel del miedo como elemento esencial de los animales, incluidos los humanos, en tener reacciones rápidas de respuesta ante cualquier peligro. En lo que se expone a continuación, se abordarán los aspectos psicológicos del temor como riesgo organizacional objeto de análisis.

5.3.1. TIPOS DE MIEDO

Al establecer una tipología del miedo, una primera clasificación es la que se refiere a que existen cinco tipos básicos de miedo³⁷³ en las organizaciones, que están muy relacionados con las necesidades establecidas por las teorías de la motivación de MASLOW sobre jerarquía de las necesidades. Este señala que las personas se encuentran motivadas³⁷⁴ por cinco tipos de necesidades: fisiológicas (alimento, agua y abrigo), de seguridad (protección, orden y estabilidad), sociales (afecto, amistad y sentido de pertenencia), autoestima (prestigio, status y autoestima) y autorrealización (autosatisfacción). Estas necesidades humanas están ordenadas según una jerarquía, donde unas son prioritarias y

³⁷³ Araya-Castillo, L., y Pedreros-Gajardo, M. (2013). *Análisis de las teorías de motivación de contenido: una aplicación al mercado laboral de Chile*. Revista de Ciencias Sociales. Vol. 4, n°142, pp. 45-61.

³⁷⁴ Araya-Castillo, L., y Pedreros-Gajardo, M. (2013). *Análisis de las teorías de motivación de contenido: una aplicación al mercado laboral de Chile*. Revista de Ciencias Sociales. Vol. 4, n°142, pp. 45-61.

solo cuando estas están cubiertas, se puede ascender a necesidades de orden superior Las necesidades se satisfacen en el siguiente orden, primero, las necesidades básicas (fisiológicas y de seguridad) y luego las necesidades secundarias (social, autoestima y autorrealización). Es el proceso lógico, que las personas buscan satisfacer sus necesidades básicas y luego ascender en la búsqueda de satisfacer necesidades más complejas.

Estos tipos de miedo, llevan siempre una motivación asociada y pueden generar otros miedos derivados. Se detallan y explican en el gráfico los siguientes miedos:

1. Miedo a la no supervivencia relacionado con las necesidades básicas.
2. Miedo al rechazo, relacionado con las necesidades de afiliación.
3. Miedo al fracaso, relacionado con el logro.
4. Miedo a la pérdida del poder, relacionado con el poder y la influencia.
5. Miedo al cambio, el cual se relaciona con todas las necesidades.

FIGURA N°50: TIPOS DE MIEDO

| Miedo principal | Motivación asociada | Algunos miedos derivados |
|-----------------------|----------------------|--|
| A la no supervivencia | Necesidades básicas | <ul style="list-style-type: none"> • Miedo a perder el trabajo • Miedo a no llegar al fin de mes |
| Al rechazo | Afiliación | <ul style="list-style-type: none"> • Miedo a ser distinto • Miedo al éxito o destacar • Miedo a relacionarse con las personas |
| Al fracaso | Logro | <ul style="list-style-type: none"> • Miedo al error • Miedo a asumir riesgos • Miedo a tomar decisiones • Miedo al no reconocimiento laboral |
| A la pérdida de poder | Poder-Influencia | <ul style="list-style-type: none"> • Miedo a perder influencia • Miedo al no reconocimiento social |
| Cambio | Todas las anteriores | <ul style="list-style-type: none"> • Miedo a un cambio de función • Miedo a un cambio de localización |

FUENTE: BEDOYA Y GARCÍA ADAPTADO DE JERICÓ (2006)³⁷⁵

De estos cinco miedos se desprenden, como se ha dicho, otros derivados de ellos, como son los miedos a perder el trabajo, al éxito o al fracaso, a destacar o ser ignorado, al error, a asumir riesgos, a perder un puesto de influencia, a un cambio de función, etc.

³⁷⁵Bedoya Dorado, C. y García Solarte, M. (2016): *Efectos del miedo en los trabajadores y la organización*. Elsevier. Estudios Gerenciales. Vol. 32, n°138. Pp. 1-108

Es preciso señalar la diferencia de enfoque, según de haga referencia a miedos normales o patológicos. El primer tipo es una alarma bien calibrada en su activación y regulación, es decir, se activa en el momento apropiado y en su regulación desaparece con rapidez y facilidad cuando el peligro ya ha pasado o cuando se ha hecho una evaluación de la situación. El segundo tipo es todo lo contrario y se activa con falsas alarmas, es frecuente en el tiempo y no se puede controlar, por lo que genera reacciones fisiológicas que afectan la calidad de vida de un individuo. Entre este tipo de miedos se pueden encontrar el pánico, las fobias, los sobresaltos, el estrés postraumático, los trastornos obsesivos, etc.

El miedo disfuncional³⁷⁶ según MOSCONE es una emoción que se produce sin que la integridad personal o la vida esté en peligro, pero con una magnitud desproporcionada, si lo está; también se produce cuando se enfrenta a la posibilidad de perder, o se ha perdido, a la persona con cuya compañía se calmaba un determinado miedo disfuncional. La fobia es descrita por MOSCONE como una de las variedades del miedo disfuncional que se caracteriza por:

- Una o varias sensaciones insoportables difícil de describir, junto con síntomas corporales, que también pueden ser intolerables.
- La inaguantable sensación de encontrarse indefenso, que determina: huida inmediata o parálisis, recurrir a mecanismos defensivos, búsqueda de la compañía de alguien o de la posesión de algo, considerado antídoto y finalmente, ingesta de drogas psicotrópicas, lícitas o ilícitas.
- Presentarse ante determinadas personas, objetos o situaciones.
- Intensidad y amplitud variables.
- Si el mecanismo defensivo es exitoso, la fobia se hace inconsciente y su existencia se infiere de los síntomas padecidos.
- Habitualmente, hay conciencia de que se trata de algo subjetivo e irracional.
- Integrar una conformación psíquica disfuncional.
- Las variadas manifestaciones psicósomáticas y neurovegetativas que presenta son proporcionales al sufrimiento que se padece.
- Hay casos en los que, incluso, se tiene fobia a sentirla.
- Produce significativos síntomas y limitaciones.

³⁷⁶ Moscone, R. O. (2012). *El miedo y su metamorfosis*. Psicoanálisis: Revista de la Asociación Psicoanalítica Colombiana, vol. 24, n°1, pp. 53-80

- Puede manifestarse como crisis.

En el análisis del miedo y sus metamorfosis, este autor revisa otros conceptos del ámbito de la psicología y la psicopatología, que conviene tener en consideración para determinar con claridad el espacio del riesgo de temor.

- **Angustia:** Emoción que se desencadena en condiciones de indefensión y desamparo; su sentimiento refiere un estado desagradable y variable o impreciso (opresión, falta de aire, ansiedad, desesperación); puede estar acompañada de otras emociones (miedo, tristeza o culpa); y ser funcional o disfuncional. La primera manifestación es la llamada angustia del octavo mes de vida, que se produce cuando el bebé adquiere la capacidad de reconocer a su madre y, sin, previamente, haber tenido experiencias traumáticas significativas, se le presenta un rostro diferente al de ella; sería entonces, la reacción por haber perdido el contacto con quien cubre su indefensión y al que acaba de reconocer y, por lo tanto, diferenciar de otros seres humanos. Las características diagnósticas del trastorno de angustia³⁷⁷, según el DSM son las siguientes: La característica esencial del trastorno de angustia es la presencia de crisis de angustia recidivantes e inesperadas, seguidas de la aparición, durante un período como mínimo de un mes, de preocupaciones persistentes por la posibilidad de padecer nuevas crisis de angustia y por sus posibles implicaciones o consecuencias, o bien de un cambio comportamental significativo relacionado con estas crisis. Las crisis de angustia no se deben a los efectos fisiológicos directos de una sustancia (por ejemplo, intoxicación por cafeína) o de una enfermedad médica (por ejemplo, hipertiroidismo). Por último, las crisis de angustia no pueden explicarse mejor por la presencia de otro trastorno mental (por ejemplo, fobia social o específica, trastorno obsesivo-compulsivo, trastorno por estrés postraumático o trastorno de ansiedad por separación)
- **Ansiedad.** Variedad de la angustia en la que predomina la inquietud motriz. Profundizando en este concepto desde la perspectiva psicopatológica, el trastorno de ansiedad generalizada, según el citado DMS, se caracteriza por la presencia de ansiedad y preocupaciones de carácter excesivo y persistente

³⁷⁷ DSM-IV-TR. (2010):" Criterios diagnósticos". Pp. 200-201. Elsevier España, S.L.

durante al menos seis meses. En los criterios diagnósticos se describen los siguientes trastornos de ansiedad: trastornos de angustia sin agorafobia, trastorno de angustia con agorafobia, agorafobia sin historia de trastorno de angustia, fobia específica, fobia social, trastorno obsesivo-compulsivo, trastorno por estrés postraumático, trastorno por estrés agudo, trastorno de ansiedad generalizada, trastorno de ansiedad debido a enfermedad médica, trastorno de ansiedad inducido por sustancias y trastorno de ansiedad no especificado

- Vergüenza. Emoción social característica del hombre y la única relacionada con nuestra condición social; se activa al advertir que se hizo público algo personal que es socialmente reprobado; produce diferentes sentimientos desagradables (vergüenza, deshonor, desvalorización, humillación, ridiculez, desprecio), rubor en el rostro y algunas otras reacciones neurovegetativas; su existencia indica la vigencia inconsciente de valores y normas incorporados, cuya finalidad es la integración social. La vergüenza disfuncional es la emoción que surge cuando se tiene miedo disfuncional a la opinión de los demás y esto produce inhibiciones y sufrimientos.

5.3.2. EFECTOS DEL MIEDO EN LA ORGANIZACIÓN

Teniendo en cuenta una revisión de la literatura, a través de los estudios que han presentado el miedo como una emoción negativa para la organización, BEDOYA et al. reputados expertos en la materia citados anteriormente, presentan los efectos del temor en los trabajadores y la organización, agrupados en nueve categorías. Para cada uno de los efectos del miedo, se indican las diferentes manifestaciones que se producen y, entre ellas, se observa la enorme importancia de la incidencia que tiene en la salud de la persona, que se puede ver muy dañada, pero afectando también a la propia organización. Ello, además de otros inconvenientes de las actividades de la entidad, como son la creatividad, el clima laboral, la resistencia al cambio, y la disminución de productividad, entre otros.

En el estudio de VERA MARTÍNEZ³⁷⁸ se indica que el miedo, además de los efectos en la dimensión física, tiene efectos en la dimensión psicológica y entre ellos destaca el silencio de la persona. Este se puede producir para evitar cometer errores, lo que afecta especialmente a la creatividad y a la innovación, porque las personas que tienen miedo no se atreven a plantear ideas que sean novedosas. Ese mismo miedo les hace ser muy sensibles a las críticas, a no quedar bien ante los compañeros y ante los superiores, de manera que esa inhibición afecta muy negativamente al proceso de innovación y de creación en la empresa. Ello, con independencia de las consecuencias a nivel individual, que se revelan en los estados de alerta y de estrés, como algunas de las manifestaciones de la salud psíquica.

En este mismo sentido, KISH-GEPHART³⁷⁹ et al. destacan la importancia de que los miembros de una organización puedan expresar sus ideas sobre los aspectos relevantes y el miedo a consecuencias negativas, tanto en el ámbito personal como en el profesional, provocan el silencio del empleado, que da lugar a la retención de ideas de propuestas o de inquietudes y dudas sobre aspectos de la organización que, al producirse este tipo de cautela a expresar lo que piensa, supone una pérdida de oportunidades.

MILLIKEN Y WOLF³⁸⁰ también se refieren a los tonos de la voz y al silencio, destacando que los individuos se ven apremiados a elegir entre hablar o permanecer en silencio cuando se encuentran ante los superiores de la jerarquía y, a veces, los jefes no quieren oír problemas. Eso puede derivar en una actitud que provoque el silencio en los trabajadores, con las consecuencias negativas expresadas por los demás autores, que provocan sensación de impotencia, disminuyendo la satisfacción laboral y posibilitando un aumento de la rotación en la empresa por la situación de desazón.

Por su parte, DETERT³⁸¹ et al. hablan del silencio defensivo, reiterando al respecto la idea de que se produce en los empleados una falta de compromiso a arriesgarse a expresar sus opiniones, que implica la exigencia para los gerentes de establecer el tono correcto de voz y la práctica de la escucha, así como una actitud comunicativa, para explicar a los

³⁷⁸ Vera-Martínez, J. J. (2020). *Las emociones del miedo, efectos en las organizaciones. Apuntes para las quejas en la comunidad universitaria*. Revista Rueda, nº5, pp.1-24.

³⁷⁹ Kish-Gephart, J. J., Trevino, L. K., Detert, J. R., y Edmondson, A. C. (2009). *Silenced by fear: The nature, sources, and consequences of fear at work*. Research in Organizational Behavior, nº29, pp.163-193.

³⁸⁰ Milliken, F. J. y Wolf, E. (2003). *Shades of silence: Emerging themes and future directions for research on silence in organizations*. Journal of Management Studies, vol.40, nº6, pp. 1563-1568.

³⁸¹ Detert, J. R. & Burris, E. R. (2007). *Leadership behavior and employee voice: Is the door really open?*. The Academy of Management Journal, vol.50, nº4, pp. 869-884.

empleados los motivos por los que no se toma la determinación de efectuar distintas acciones que hayan podido ser promovidas por ellos.

Un aspecto importante al que se refiere GIMPELSON³⁸² es el miedo que se produce en las situaciones de crisis, despidos o regulaciones de empleo, en las que el miedo es causa de mayores índices de absentismo, causado por diferentes trastornos, entre los que hay que incluir los de tipo cardiovascular. En esta línea, VAHTERA³⁸³ et al. también señalan que la falta de estabilidad en el trabajo y el miedo a la pérdida del mismo están vinculados al aumento de las enfermedades. Además, coinciden con los demás autores en que se produce una falta de aportación de ideas creativas, así como una tendencia a evitar errores, que puede generar que se oculten datos o, incluso que se falsifiquen, porque se pretende siempre presentar buenos resultados para eludir las consecuencias adversas de una autoridad rígida y poco permisiva.

ZOGHBI-MANRIQUE³⁸⁴ plantea también que el miedo en el trabajo está vinculado a la expectativa de que las consecuencias de cometer errores o también de expresar preocupaciones o ideas que puedan ir en contra de la dirección, son otra forma de provocar una situación psicológica de depresión en el trabajador. Ese mismo efecto ha sido observado por MORRISON³⁸⁵ et al. en estudios en los que se advertía la existencia de un sentimiento de impotencia o indefensión, ante la falta de control y poder, que se relacionaba con la tendencia a evitar cometer errores y a producir los silencios de los que se ha hablado. En este contexto, el clima en la organización se ve muy afectado al producirse una cultura del miedo, que genera desconfianza ante posibles amenazas de sanciones que provocan esta sensación de desamparo. Este hecho se relaciona con la teoría de la indefensión aprendida de SELIGMAN que explica MARTINEZ CERDA³⁸⁶ al describir las situaciones en las que se encuentra una persona ante un estímulo aversivo, algo que se ha puesto en evidencia en experimentos con animales expuestos hacia un

³⁸² Gimpelson, V. y Oshchepkov, A. (2012). *Does more unemployment cause more fear of unemployment?* Journal of Labor & Development, vol.1, n°6, pp.1-26.

³⁸³ Vahtera, J., Kivimaki, M., Pentti, J., Linna, A., Virtanen, M., Virtanen, P., et al. (2004). *Organisational downsizing, sickness absence, and mortality: 10-town prospective cohort study.* British Medical Journal, vol.328, n°7439, pg. 555.

³⁸⁴ Zoghbi-Manrique, P. (2006). *Fear in organizations: Does intimidation by formal punishment mediate the relationship between interactional justice and workplace internet deviance?* Journal of Managerial Psychology, vol. 21, n°6, pp. 580-592.

³⁸⁵ Morrison E.W., See, K.E. y Pan, C. (2015). *An Approach Inhibition Model of Employee Silence: The Joint Effects of Personal Sense of Power and Target Openness.* Personnel Psychology, vol.68, n°3, pp.547-580.

³⁸⁶ Martinez Cerda, M. D. L., & Rosales Piña, C. R. (2019). *La Indefensión Aprendida: un asunto de interés para el estudio de procesos psicológicos y sociales.* Sinergias educativas, vol.4, n°1, pp. 1-12

evento molesto y desagradable. Así, por ejemplo, ante las descargas eléctricas llegaba un momento en que se sentían incapaces de responder, para evitar precisamente las consecuencias, lo que ponía de manifiesto tres indicadores de déficit, en los planos motivacional, cognitivo y afectivo emocional. En su idea original lo que plantea SELIGMAN es que la indefensión aprendida resulta de la expectativa que tienen los sujetos de que, en la respuesta emitida, no van a poder controlar los resultados y esa idea de falta de control era la que determinaba un tipo de actitud resignada y pasiva, de impotencia para hacer frente al daño que se presentaba.

SCARNATI³⁸⁷ se refiere a el papel del miedo en la gestión de calidad, recordando que ya Deming señaló que el miedo debe ser expulsado de la estructura organizativa, ya que dificulta las comunicaciones, afecta al crecimiento personal, destruye la confianza en la gestión, aniquila la creatividad y la innovación, todo ello con independencia de los costes psicológicos que puede generar ... El miedo, cuando no produce silencio como ya se ha indicado por otros autores, dificulta que las personas faciliten la información adecuada, porque en ocasiones los jefes no quieren les planteen problemas. Un ejemplo de ello, es el que proponen ROGER Y MCWILLIAMS³⁸⁸ cuando citan una declaración del magnate del cine Samuel Goldwyn sobre el miedo organizacional: “No quiero hombres que digan sí a mi alrededor. Quiero que todos me digan la verdad, aunque les cueste el trabajo”. Esto es algo que ocurre, por desgracia, con frecuencia y que en el mundo de la política conduce a distanciar al líder de los ciudadanos.

ASAD SADI, Y AL-DUBAISI³⁸⁹ se refieren a la influencia del miedo en la calidad y considera que estos dos conceptos no son compatibles, ya que el miedo en la organización lleva a una falta de confianza que impide cumplir con los requisitos de calidad. Asimismo, dificulta la creatividad y la asunción de riesgos necesaria para el desarrollo de las empresas y afirma que el miedo mantiene el potencial humano bloqueado y permite que la paranoia de la inseguridad se apodere del control, lo que exige que los líderes deben crear las condiciones adecuadas para eliminar el miedo. Añaden que el miedo produce barreras a la creatividad, de igual forma que produce la resistencia al cambio y problemas para la aceptación social. Por ello, se refieren a las formas de combatir el miedo y

³⁸⁷ Scarnati, J. T. (1998). *Beyond technical competence: Fear - banish the beast*. Leadership & Organization Development Journal, vol.19, nº7, pp. 362-365.

³⁸⁸ Roger, J. and McWilliams, P. (1991). *Do It! Let's Get off Our Buts*, Prelude Press, Los Ángeles, CA. p.52.

³⁸⁹ Sadi, M. A., & Al-Dubaisi, A. H. (2008). *Barriers to organizational creativity: The marketing executives' perspective in Saudi Arabia*. Journal of Management Development. Vol. 27, nº6, pp. 574-599

promover mayor creatividad, mediante un entorno participativo, que fomente el logro de las tareas, cultivando el respeto mutuo en el trato con los grupos de interés, así como desarrollando la capacidad de colaboración y ayuda entre los compañeros de trabajo, para lograr el máximo potencial de flujo de motivación, que haga las tareas agradables.

TUVIN³⁹⁰ plantea también los efectos negativos del miedo y se refiere a la creatividad reprimida, que causa la disminución de la innovación, vinculada al silencio de los trabajadores y a la falta de estimulación para trabajar juntos. Siendo algo evidente que asumir riesgos es una característica empresarial, hay aspectos que pueden afectar en este sentido al tener que plantearse cuándo es el momento en el que hay que alejarse y también cómo hay que hacerlo.

URDA y LOCH³⁹¹ se refieren al miedo, que lleva a los trabajadores a padecer la inseguridad psicológica que provoca que, si los trabajadores se sienten amenazados por sanciones, frenan sus iniciativas y evitan riesgos mientras; por el contrario, cuando existe un ambiente de seguridad, se vive una situación que fomenta las iniciativas, ya que las personas se comportan de una determinada manera, que les impulsa a sentirse bien o bien a evitar sentirse mal.

KRIEGESMANN³⁹² et al se refieren a las consecuencias de la política de cero errores, que puede suponer algún tipo de limitaciones a que el personal piense de manera creativa y asuma riesgos, cuando en realidad son recompensados sólo cuando existe un comportamiento confiable y un trabajo sin fallos. Esto, en la práctica, constituye una de las barreras a las que nos referíamos antes, de igual manera que cualquier tipo de sanciones, por desviaciones en el cumplimiento de la norma, puede suponer un freno para la innovación. Consideran que existe una contradicción entre la política de innovación y la cultura del miedo, porque es difícil animar al personal en la tolerancia del riesgo, cuando tradicionalmente la trayectoria ha sido continuista y poco creativa.

ALLCORN Y GODKIN³⁹³ se refieren al problema generalizado de la resistencia al cambio que suele producirse en todas las organizaciones, derivado de actitudes a la defensiva, tanto a nivel individual como en los grupos de trabajo, señalando que la

³⁹⁰ Tuvín, E. (1995). *How can we get out of the mess we've created?* The Journal for Quality and Participation, vol.18, n°2, pg. 90

³⁹¹Urda, J., & Loch, C. H. (2013). *Social preferences and emotions as regulators of behavior in processes.* Journal of Operations Management, vol.31, n°1-2, pp. 6-23.

³⁹² Kriegesmann et al., (2007) : *Making organizational learning happen: The value of 'creative failures.* Business Strategy Series, n°8, pp. 270-276.

³⁹³ Allcorn, S. y Godkin, L. (2011). *Workplace psychodynamics and the management of organizational inertia.* Competitiveness Review: An International Business Journal, vol. 21, n°1, pp. 89–104.

resistencia psicológica al cambio es una consecuencia de la actitud de evitación del sufrimiento de tipo psicológico, que es el resultado de una situación en la que la persona puede perder el equilibrio en el que está situado el trabajador, con el agravante de que esta situación amenaza a la autoimagen que ha creado el trabajador.

WEEKS³⁹⁴ et al. plantean que el cambio nos hace percibir una falta de control sobre nuestros asuntos y, por ello, se genera la sensación de miedo y ansiedad que provocan un cierto rechazo al cambio. Desde una perspectiva psicoanalítica, la resistencia al cambio es precisamente el miedo a los peligros que implica, ya que el cambio se suele producir de arriba hacia abajo y es la falta de control y el miedo a lo desconocido lo que provoca esta resistencia, con sensaciones de peligro, dolor y ansiedad. Añade que el proceso de cambio también pone en tela de juicio las creencias arraigadas, las actitudes y pautas de comportamiento habituales, por lo que la sensación de inseguridad puede llevar a las personas a mantenerse aferradas a sus patrones antiguos de comportamiento.

FRIEDMAN³⁹⁵ también se refiere a los problemas de la resistencia al cambio y sugiere los siguientes pasos que pueden ayudar a superar la actitud defensiva.

- Hacer que los participantes describan el problema actual, tal como lo ven, que es una forma de probar la realidad.
- Preguntar a los mandos intermedios si la información recopilada es precisa en lo que a ellos se refiere, para llegar a una validación de consenso.
- Identificar las diferencias entre ambos puntos de vista, para buscar un consenso que conduzca a negociar la realidad.
- Identificar los argumentos que subyacen en las propuestas presentadas.
- Buscar la comprensión entre las partes afectadas, especialmente en relación a las dificultades de las cuestiones que se debaten por su complejidad, por la incertidumbre, por la ambigüedad...
- Finalmente, identificar y acordar los métodos necesarios para abordar los problemas

³⁹⁴ Weeks, W. A., Roberts, J., Chonko, L. B., & Jones, E. (2004). *Organizational readiness for change, individual fear of change, and sales manager performance: An empirical investigation*. Journal of Personal Selling & Sales Management, vol. 24, nº1, pp.7-17.

³⁹⁵Friedman, VJ (2003).“ Handbook of Organizational Learning & Knowledge “.Oxford University Press, Oxford, pp. 398-414.

COGET³⁹⁶ et al. se refieren también a las emociones de ira y miedo, como elementos que son impactantes en el puesto de trabajo, que se manifiestan en circunstancias adversas, como son las situaciones de crisis. En éstas se exige tomar decisiones en un ambiente de falta de confianza, que también analizan DUTTON³⁹⁷ et al. en un contexto en el que los mandos intermedios analizan problemas con los altos directivos, en un entorno desfavorable, en el que están presentes el miedo y la incertidumbre. En este marco de gestión, hay que preguntarse en qué medida influyen estas emociones, teniendo en cuenta que es probable que, niveles elevados de ira o de miedo, puedan provocar decisiones impulsivas, emocionales e intuitivas, mientras que un miedo moderado y no haber sufrido experiencias anteriores de este tipo, facilitan la toma de decisiones racionales.

En cuanto a la incidencia de la emoción de miedo en la cultura organizacional, HARELI³⁹⁸ et al. se refieren a que el miedo es una emoción que surge cuando el individuo se enfrenta a alguna circunstancia que percibe como amenaza y entonces este hecho influye en el ambiente de la organización y también en las percepciones de lo que es justo o injusto. Se plantea que, cuando el nivel de miedo llega a ser tal que domina la situación, puede reducir los sentimientos de culpa o de vergüenza de la persona cuando comete fallos en sus tareas, por lo que el autor sugiere que, cuanto mayor sea el nivel de miedo experimentado, menor será el impacto de la culpa y vergüenza en el trabajador.

En el estudio de RENZI³⁹⁹ se plantea que el miedo también tiene un efecto mediador en la relación entre la confianza y el intercambio de conocimientos con los demás. La confianza aumenta el intercambio de conocimientos, al reducirse el miedo a perder el valor único del individuo en cuanto a su conocimiento específico y su saber hacer, de modo que esta confianza mejora también la disposición a documentar el conocimiento individual para ponerlo a la disposición de la organización.

³⁹⁶ Coget, J., Haag, C. y Gibson, D. E. (2011). *Anger and fear in decision-making: The case of film directors on set*. *European Management Journal*, n°29, pp.476-490.

³⁹⁷ Dutton, J. E., Ashford, S. J., O'Neill, R. M., Hayes, E. y Wierba, E. E. (1997). Reading the wind: How middle managers assess the context for selling issues to top managers. *Strategic Management Journal*, vol.18, n°5, pp. 407-425.

³⁹⁸ Hareli, S., Shomrat, N., & Biger, N. (2005). *The role of emotions in employees explanations for failure in the workplace*. *Journal of Managerial Psychology*, vol. 20, n°8, pp. 663-680.

³⁹⁹ Renzl, B. (2008): *Trust in management and knowledge sharing: The mediating effects of fear and knowledge documentation*. *Omega*, vol. 36, n° 2, pp. 206-220.

MEALIEA⁴⁰⁰ también se refiere a las consecuencias del cambio, que provocan en los trabajadores estados de tensión negativa, con ansiedad, frustración o miedo y MORÁN⁴⁰¹ se refiere a que el miedo a lo desconocido tiende a cerrar la mente ante el hecho de que un cambio puede tener consecuencias positivas y mejorar la empresa, puesto que una atención destructiva es lo que hace fracasar las propuestas de cambio. Por ello, cuando se anuncian planes de cambio, se deben comunicar a todo el personal e involucrarlo para hacer que funcionen las palancas de cambio, que el autor centra en creencias, habilidades, valores y comportamientos, que deben concretarse en los cuatro niveles del trabajador, es decir, en los ámbitos personal, profesional, organizacional y estructural.

NELISSEN y SELM⁴⁰² proponen como actitudes adecuadas en el ámbito de la supervivencia organizacional los aspectos afectivos, cognitivos y conductuales, en los que el modo cognitivo puede ser un modo eficaz para abordar un enfoque de tipo real, emotivo y de comportamiento. Las actitudes cognitivas son las creencias, las emocionales son los sentimientos individuales y las actitudes conductuales son las intencionales o conativas, es decir, las evaluaciones que se hacen en función de comportamientos pasados o intenciones de comportamiento.

NOER⁴⁰³ habla de la enfermedad del superviviente al despido y se refiere a las actitudes, sentimientos y percepciones que tienen los empleados que se mantienen en la empresa después de reducciones de plantillas. Destaca que, en este caso, los estados emocionales incluyen miedo, inseguridad, incertidumbre, frustración, resentimiento, ira, tristeza, depresión, culpa, sentimientos de injusticia y de traición, así como de desconfianza. Este autor descubrió en su investigación que el tiempo no cura todas las heridas, ya que después de cinco años del proceso de reducción de plantillas, los sentimientos de ira y depresión, así como de desconfianza, se mantenían en los supervivientes.

GIMPELSON⁴⁰⁴ et al. analizan el miedo de los trabajadores rusos a perder su puesto de trabajo y también al riesgo de no encontrar empleo. Este estudio se refiere al análisis de

⁴⁰⁰ Mealiea, L. W. (1978). *Learned behavior: The key to understanding and preventing employee resistance to change*. Group and Organization Studies, vol.3, nº2, pp. 211-221.

⁴⁰¹ Moran, J. W., & Brightman, B. K. (1998). *Effective management of healthcare change*. The TQM magazine. Vol. 10, nº1, pp.27-29.

⁴⁰² Nelissen, P.y Selm, M. (2008). *Surviving organizational change: How management communication helps balance mixed feelings*. Corporate Communications: An International Journal, vol. 13, nº3, pp. 306-318.

⁴⁰³ Noer, D.M. (1993). "Healing the Wounds: Overcoming the Trauma of Layoffs and Revitalising Downsized Organizations". Pp. 13 y 71. Editorial Jossey-Bass, San Francisco, CA.

⁴⁰⁴ Gimpelson, V. y Oshchepkov, A. (2012): *Does more unemployment cause more fear of unemployment?*. IZA Journal of Labor & Development, 2012, vol. 1, nº 1, pp. 1-26.

las características individuales de los trabajadores, las características relacionadas con el trabajo y las características del mercado laboral, influyendo lógicamente en las primeras el nivel de formación y la edad, de forma que los trabajadores más jóvenes y con mayor educación, residentes en zonas urbanas, se sienten más protegidos que los que no tienen este perfil. Una de las cosas llamativas es que se plantea que, una amplia población de Rusia, puede tener este tipo de temores elevados y persistentes, por lo que se plantea que, a la hora de asignar la mano de obra, existe el riesgo de que los políticos reaccionen ante las percepciones de los votantes no atreviéndose a abordar las reformas que puedan ser necesarios, si estas causan volatilidad en el mercado laboral. Este puede ser un ejemplo de que el miedo de los trabajadores se convierte en un miedo de los políticos, que puede llevar a los gobiernos a medidas populistas inadecuadas.

El miedo no sólo afecta al trabajador, a los distintos niveles de la organización, sino que también afecta al empresario, como indica COLLINS⁴⁰⁵ que se refiere a los efectos del miedo en el trabajo de las pequeñas empresas en los procesos de cambio, que afectan al dueño por el temor a que su decisión pueda decepcionar a los empleados, a los socios, a los clientes o a la comunidad en general.

FIGURA N°51: EFECTOS DEL MIEDO

| EFECTO DEL MIEDO | MANIFESTACIONES DEL EFECTO |
|-------------------------------|---|
| EL SILENCIO | Más errores, menos productividad, menor autoestima, rechazo hacia la organización... |
| PÉRDIDA DE CREATIVIDAD | Falta de concentración, miedo a la evaluación, barreras a la creatividad organizacional |
| ENFERMEDADES | Problemas cardiovasculares, estrés, reacciones sin control, mayor absentismo |
| MAL AMBIENTE LABORAL | Disminuyen la moral y la iniciativa, falta cooperación y confianza, individualismo |
| RESISTENCIA AL CAMBIO | Rechazo a lo desconocido, cerrazón de mente y resistencia |
| MENOR PRODUCTIVIDAD | Falsificación de datos, malestar que limita física y mentalmente |
| INDECISIÓN | Información defectuosa, trabajo superficial y estrategias defensivas |
| INEFICACIA | Perfiles disfuncionales, menor voluntariedad, menor cooperación y alta rotación. |
| BAJO ÉXITO | Peor desempeño, déficit de calidad, problemas financieros y de innovación |

FUENTE: BEDOYA ET AL. (2016)

⁴⁰⁵ Collins, D. D. (2007). "Entrepreneurial success: The effect of fear on human performance". Pp. 39-44. Doctoral dissertation, Capella University).

Finalmente, conviene citar a LIPPER⁴⁰⁶ que analiza los aspectos positivos del miedo y la manera en que este puede ser útil en el lugar de trabajo. Así, por ejemplo, el miedo a la obsolescencia del producto y a que nuestros productos queden desfasados, es un acicate para continuar la investigación y el desarrollo. Otro ejemplo sería el miedo a perder buenos empleados en un entorno de escasez de mano de obra cualificada, que apremia a que se cuide bien la plantilla para evitar pérdida de talento, por lo es posible concluir que una dosis saludable de miedo, como ocurre con la adrenalina, puede ser estimulante.

5.4. RIESGOS DE TOXICIDAD

5.4.1. - LA ORGANIZACIÓN TÓXICA

La toxicidad es el grado de efectividad de una sustancia tóxica. (Etimológicamente procede del latín toxicum veneno, veneno para emponzoñar las flechas, entendiéndose por emponzoñar corromper, dañar o echar a perder.)

Al tratar de confrontar el concepto de organizaciones saludables en contraposición con organizaciones tóxicas BARRACHINA⁴⁰⁷ se refiere a organizaciones saludables cuando invierten en mejorar la salud, el bienestar y la productividad de los empleados, mediante progreso del trabajador en los aspectos personales y laborales. Por el contrario, en la organización tóxica la política de la gerencia y recursos humanos no presta ninguna atención en la orientación de la gestión hacia el bienestar, la seguridad y la felicidad de sus empleados, sino que, por el contrario, se vive en una atmósfera insalubre que hace daño a la persona y, por ende, a la organización.

Para identificar cómo son las organizaciones tóxicas una referencia básica es FROST, que define un medio de trabajo tóxico⁴⁰⁸ como aquel en el que las prácticas de la organización, actitudes y emociones de los directivos, son emocionalmente insensibles. Estas organizaciones se caracterizan por una comunicación pobre en todos los niveles, relaciones interpersonales conflictivas, errores en el diseño de puestos de trabajo, ausencia de información sobre el rendimiento y falta de identificación con la organización. Según FROST la toxicidad en el lugar de trabajo es un hecho habitual y

⁴⁰⁶ Lipper, A. (1989). *The constructive use of hate and fear by entrepreneurs and others seeking personal and economic self determination*. The journal of Creative Behavior, vol.23, nº3, pp. 186-193.

⁴⁰⁷ Barrachina, L. (2014): *Organizaciones Saludables vs Organizaciones Tóxicas*.
<https://www.lucibarrachina.com/2014/09/10/organizaciones-saludables-vs-organizaciones-toxicas/>

⁴⁰⁸ Frost, P. J. (2003): "Toxic emotions at work: How compassionate managers handle pain and conflict". Editorial Harvard Business Press, pp.15-16.

constituye un riesgo laboral, que en el contexto de esta tesis se cataloga como riesgo de salud emocional, porque el dolor emocional ocurre en todas las personas y organizaciones que padecen este mal. Las personas traen su dolor al trabajo, ya sea por una enfermedad en la familia, una preocupación por las acciones de un hijo o hija adolescente, dificultades en una relación personal o temores sobre la salud... Dentro de la organización hay muchas fuentes de dolor: una fusión inminente o en negociaciones, que amenaza la seguridad laboral de uno, o puede perjudicar las probabilidades de una promoción; un jefe incompetente que intimida o que se equivoca en las tareas que involucran los sentimientos de otras personas; comportamientos irrazonable por parte de clientes y otros grupos de interés. Los efectos perturbadores del dolor emocional se manifiestan de diferentes maneras y cuando el efecto es tal que la gente se siente despojada de su esperanza, autoestima o confianza, la consecuencia probable es que las personas se desconecten de lo que sucede en el trabajo, y se obsesionen con su dolor. En este caso, sus capacidades intelectuales y emocionales se pierden para la organización de forma que el daño personal se convierte también en un daño organizacional que afectará al devenir de la organización.

GARCIA CUESTA⁴⁰⁹ propone los criterios que se pueden adoptar para considerar que una organización es tóxica, a partir del trabajo que han realizado GILBERT et al⁴¹⁰, con base en diferentes estudios, ofreciendo una síntesis resumida del perfil de la toxicidad que se concreta en los siguientes aspectos:

- 1- El rendimiento mediocre⁴¹¹ suele ser recompensado, sin valorar de forma prioritaria los méritos de los trabajadores más competentes
- 2- Los empleados tratan de no enfrentarse con sus superiores por miedo⁴¹² a las represalias, en un entorno que se caracteriza por la falta de confianza o la falta de comunicación entre la dirección y los empleados.

⁴⁰⁹ García Cuesta, P. (2014). "Prácticas organizativas tóxicas: ¿cómo combatirlas?". Pg.7. Facultad de Economía y Empresa. Universidad de Oviedo

⁴¹⁰ Gilbert, J. A., Carr-Ruffino, N., Ivancevich, J. M., & Konopaske, R. (2012). *Toxic versus cooperative behaviors at work: the role of organizational culture and leadership in creating community-centered organizations*. International Journal of Leadership Studies, vol.7, n°1, pp.29-47.

⁴¹¹ Colligan, T. W., & Higgins, E. M. (2006). *Workplace stress: Etiology and consequences*. Journal of workplace behavioral health, vol. 21, n°2, 89-97.

⁴¹² Jones, S. (1996). *Collaborative management development pays off*. Management Development Review, vol.9, n°7, pp.27-31.

- 3- Los trabajadores anteponen⁴¹³ los intereses personales y los de su parcela de actividad a los objetivos globales de la empresa.
- 4- Los directivos pueden provocar que se genere una mayor tensión en el entorno de laboral y que esa presión se transmita a los trabajadores, generando un ambiente de trabajo tóxico y totalmente inadecuado para el ejercicio de las diferentes funciones dentro de la organización.
- 5- Los nuevos directivos no permanecen mucho tiempo y la rotación de empleados es elevada. Debido a los altos niveles de toxicidad, los empleados no tóxicos no suelen permanecer mucho tiempo en la empresa y buscan otras opciones de empleo en empresas más saludables.
- 6- Los empleados son tratados más como pasivos financieros⁴¹⁴ que como activos de inversión, lo que hace que los trabajadores no se consideren reconocidos dentro de su trabajo, con las consiguientes repercusiones negativas sobre la motivación para cumplir las tareas.
- 7- Los directivos suelen estar enojados frecuentemente⁴¹⁵, con ataques de cólera, exigen encargos poco razonables, gritan y usan expresiones ofensivas.

En el esquema de la figura número 52 se resumen las diferencias en diferentes aspectos entre una organización tóxica y una organización sana, centrada en la comunidad de su colectivo. Los aspectos esenciales se refieren al enfoque en la resolución de conflictos, a la cultura organizacional a las formas de interactuar entre los empleados y los directivos, a los criterios de selección y promoción, a los mecanismos de evaluación y a la forma de afrontar la gestión del cambio.

⁴¹³ Atkinson, S. y Butcher, D. (2003). *Trust in managerial relationships*. Journal of managerial psychology. Vol. 18, nº4, pp.282-304

⁴¹⁴ Macklem, K. (2005): *The toxic workplace*. Maclean's, vol. 118, n. 5, pp. 34-36.

⁴¹⁵ Anonymous. (2008, August 14). Toxic bosses: How to live with the SOB. BusinessWeek. Retrieved from http://www.businessweek.com/magazine/content/08_34/b4097048763967.htm

FIGURANº52: DIFERENCIAS ENTRE LA ORGANIZACIÓN TÓXICA Y LA ORGANIZACIÓN CENTRADA EN LA COMUNIDAD

| ASPECTOS | ORGANIZACIÓN TÓXICA | ORGANIZACIÓN SANA |
|--------------------------|--|---|
| RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS | Conflicto enquistado. Hay ganadores y perdedores | Debate abierto y diálogo a nivel de igualdad |
| CULTURA ORGANIZATIVA | Se impone el punto de vista del superior | Sensación de comunidad con seguridad y reconocimiento |
| INTERACCIÓN | Arrogancia del superior que ordena sin feedback | Discurso respetuoso horizontal en vez de jerárquico |
| DIRECTIVOS | Reglas rígidas con jefes vigilantes | Liderazgo modesto que escucha |
| SELECCIÓN Y PROMOCIÓN | Basada en amiguismo y adulación | Basada en mejora continua y desarrollo personal |
| EVALUACIÓN | Criterios subjetivos y entorno de temor | Criterios explícitos y acuerdos predefinidos |
| CAMBIO ORGANIZATIVO | Políticas inflexibles y status quo mantenido | Libres para expresarse y apertura al cambio |

FUENTE: GILBERT ET AL. (2012)

Otros factores que contribuyen a crear entornos de trabajo tóxicos⁴¹⁶ son también los compañeros que no observan una conducta respetuosa y los jefes demasiado exigentes, o la existencia generalizada de un enfoque excesivo en la autocensura. Una fuente importante de esta toxicidad son los directivos centrados en los objetivos a corto plazo y los que exigen a sus empleados que asuman minuciosamente sus puntos de vistas, con un estilo gerencial dictatorial. En este marco de gestión, los empleados están sobrecargados de trabajo y sometidos a demandas con plazos muy ajustados, por lo que es difícil que mantengan el equilibrio entre la vida laboral y personal. En ocasiones, los empleados sufren una falta de información con respecto a cuestiones estratégicas y tácticas, que les impide implicarse en la organización al sentirse excluidos del ciclo de toma de decisiones y traicionados por este tipo de gerentes, que a menudo se atribuyen el mérito de las iniciativas desarrolladas por ellos. Algunas de la fuentes de toxicidad en las

⁴¹⁶ ⁴¹⁶ Gilbert, J. A., Carr-Ruffino, N., Ivancevich, J. M., & Konopaske, R. (2012). *Toxic versus cooperative behaviors at work: the role of organizational culture and leadership in creating community-centered organizations*. *International Journal of Leadership Studies*, vol. 7, nº 1, pp. 29-47.

organizaciones⁴¹⁷ y que se observan con frecuencia son, según FROST, las siguientes formas de toxicidad:

- Incompetencia: Gerentes débiles o con habilidades personales inadecuadas ascienden de rango de sus organizaciones en función de su formación técnica, aun careciendo de adecuado perfil gerencial
- Infidelidad: Gerentes que traicionan a sus subordinados y a la organización, con actitudes fraudulentas y otras faltas de lealtad destruyendo la confianza.
- Insensibilidad: Personas que son emocionalmente poco inteligentes, incapaces de saber cómo se sienten los miembros del personal, particularmente cuando muestran síntomas de angustia emocional.
- Intrusión: Los líderes carismáticos seducen a sus seguidores en la lucha por el alto logro, aunque estas mismas personalidades magnéticas pueden conducir a sus seguidores a tal intensidad de rutinas de trabajo que se produzca un equilibrio poco saludable entre el trabajo y su vida personal.
- Institucional: Existen fuerzas institucionales que tienden a reducir todo a los números y, a medida que establecen sus objetivos, tienden a olvidarse de los seres humanos involucrados
- Inevitabilidad: Hay que aceptar que no podemos evitar algunos tipos de emociones de dolor, incluso si nuestras prácticas organizativas y de gestión están bien calibradas para atender las necesidades de sus miembros. Es preciso reconocer que siempre habrá consecuencias inesperadas y no deseadas de las políticas y prácticas de la organización, sobre todo ante eventos negativos, incluso cuando existe un liderazgo afectivo.

5.4.2.- EL TRIANGULO TÓXICO.

Un concepto interesante en el estudio del riesgo de toxicidad es el de triángulo tóxico, que presenta en su trabajo PADILLA et al⁴¹⁸ con una teoría que diferencia tres elementos generadores de este problema empresarial. Los tres vértices que sustentan esta propuesta

⁴¹⁷ Frost, P. J. (2004): *Handling toxic emotions: New challenges for leaders and their organization*, *Organizational Dynamics*, vol. 33, n. 2, pp.111-127.

⁴¹⁸ Padilla, A.; Hogan, R. y Kaiser, R. B. (2007): *The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers and conducive environments*. *Leadership Quarterly*, vol. 18, pp. 176-194

son: líderes tóxicos, trabajadores sumisos o seguidores tóxicos y cultura empresarial. El liderazgo de cualquier tipo surge a partir de la motivación y la capacidad de liderazgo de un individuo, influyendo en ello el deseo de ejercer la dirección y la autoridad, la actitud de los subordinados y las circunstancias y eventos que acontecen y que requieren liderazgo. El modelo del triángulo tóxico se representa en la figura, compuesta por los elementos del modelo que se exponen a continuación.

FIGURA N° 53: EL TRIÁNGULO TÓXICO

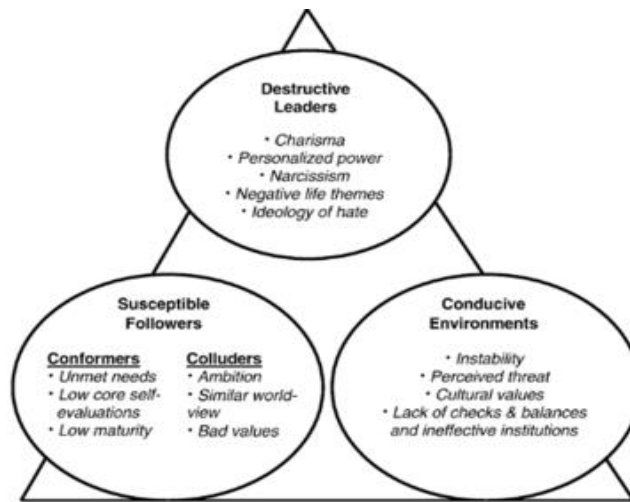


Fig. 1. The toxic triangle: elements in three domains related to destructive leadership.

FUENTE: PADILLA, A., HOGAN, R. Y KAISER, R. B. (2007)

1. Líderes destructivos.

El primer componente del triángulo tóxico se refiere a las características de los líderes destructivos, que se definen por cinco factores esenciales: carisma, uso personalizado del poder, narcisismo, vivencias negativas en su vida y además una ideología de odio. Un solo elemento es probablemente insuficiente ya que, por ejemplo, pueden existir individuos llenos de odio que actúan impulsados por una necesidad egoísta de poder, pero carecen de habilidades retóricas y de resistencia para mantenerse con solidez en posturas que puedan imponerse a los demás, en cuyo caso es posible que no alcancen un poder significativo. Del mismo modo, oradores hábiles con una visión afectiva de la organización suelen tener menos probabilidades de ser destructivos. Aunque se han determinado las características básicas que son necesarias para el liderazgo destructivo, no son suficientes. En muchos contextos, y junto con determinados seguidores, los líderes potencialmente

destructivos podrían no llegar a alcanzar el poder. Esto plantea la necesidad de los llamados seguidores y de la existencia de contextos ambientales, que constituyen los otros dos vértices del triángulo. Por ello, el liderazgo destructivo debe estudiarse en su entorno habitual, es decir en el escenario en el que se producen las interacciones entre líderes, seguidores y contextos. El triángulo tóxico llama la atención sobre esto y ofrece algunos conocimientos de los elementos más importantes.

2. Seguidores susceptibles (Trabajadores sumisos/tóxicos)

Los seguidores se han estudiado con menos frecuencia que los líderes, pero su papel en el proceso de liderazgo es sin duda, fundamental dado que en este triángulo es esencial que los seguidores acepten la autoridad de un líder. Esto lleva al planteamiento de averiguar las razones que permiten que algunas personas no ofrezcan resistencia a los líderes dominantes y abusivos, con un comportamiento sumiso que también pasa a ser tóxico. Algunas explicaciones se orientan a suponer que los seguidores necesitan seguridad, protección, pertenencia a un grupo y previsibilidad en un mundo incierto. Algunos, en este sentido, quizás se benefician de las actividades destructivas y, por lo tanto, contribuyen a la visión tóxica del líder. Por otra parte, a nivel de grupo, están las necesidades de orden social, que pueden interpretarse por una tendencia natural en las personas a obedecer a figuras de autoridad.

3. Cultura organizacional/entorno propicio.

El tercer dominio en el triángulo tóxico es el contexto ambiental que envuelve a los líderes, seguidores y sus interacciones. La mayoría de los estudiosos del liderazgo reconocen que el contexto tiene un papel relevante y que existen cuatro factores ambientales que son importantes para el liderazgo destructivo: inestabilidad, amenaza percibida, valores culturales y ausencia de controles institucionalizados.

El riesgo de problemas empresariales serios debido a líderes tóxicos⁴¹⁹ es un aspecto que destaca LEET quien señala que las consecuencias concomitantes resultantes son catastróficas. El fenómeno del liderazgo tóxico ha provocado un debate intenso y casi sin precedentes, sobre por qué se llega a permitir a los líderes ejercer un estilo de autoridad que pueda causar un desastre en su organización, que puede afectar también a la

⁴¹⁹ Leet, E. (2011): *The impact toxic or severe dysfunctional leadership has on the effectiveness of an organization*. Journal of Business Ethics, vol. 100, n. 11, pp. 647-672.

comunidad empresarial global en general. Algunas consideraciones sobre el liderazgo tóxico, a través de un estudio Delphi realizado por este investigador entre altos ejecutivos, arrojan estas conclusiones:

- La competencia de liderazgo se puede medir
- El liderazgo tóxico se puede medir
- El liderazgo indulgente también se puede medir
- El liderazgo tóxico es diferente del liderazgo indulgente
- Un instrumento puede medir la salud organizacional por medio de constructos sustitutos tales como satisfacción laboral, intención de permanecer, intención de irse y retención organizacional

GOLDMAN define tóxico liderazgo⁴²⁰ como el que se ejerce con actos destructivos, perturbadores y disfuncionales que afectan a los miembros de la fuerza laboral y plantea un diagnóstico que define a estos personajes como adultos con distintos tipos de desorden, como explosividad intermitente, narcisismo, histrionismo, agresividad, trastornos de tipo obsesivo compulsivo, personalidad límite (bordeline) y problemas de ansiedad. Siendo todo ello cierto, hay quien requiere que además del perfil patológico de la persona que ejerce este tipo de dominio en el ejercicio del poder, se requiere que su actuación ha de implicar actos que son intencionales y persistentes, además de que son deliberados, con mal uso sistemático del poder y con impacto en el funcionamiento efectivo de los individuos, para detrimento de la organización. Por el contrario, los líderes no tóxicos o constructivos⁴²¹ construyen visiones nobles porque prevén una realidad alcanzable, a pesar de los graves dificultades y peligros en el camino y en este caso se puede esperar que los seguidores lleguen a hacer inmensos sacrificios personales y afrontar graves riesgos en su lealtad con el jefe. En estos entornos positivos, las personas ofrecen lo mejor de sí mismos y actúan con valores como son: integridad, veracidad, valentía, fuerza, ética, compasión, amor, generosidad, altruismo, amabilidad, confiabilidad, flexibilidad, resiliencia, dedicación, inteligencia, imaginación y creatividad, fortaleciendo la solidez de la organización.

⁴²⁰ Goldman, A. (2009). "Destructive leaders and dysfunctional organizations: A therapeutic approach." Pp. 19-20. Editado por Cambridge University Press.

⁴²¹ Lipman-Blumen, J. (2005): *Toxic leadership: When grand illusions masquerade as noble visions*. *Leader to Leader*. n. 36, pp. 29-35.

Algunas de las características que LIPMAN atribuye a los líderes tóxicos⁴²² y que pueden darse en cualquier organización son las siguientes:

- Falta de conciencia grupal, que les lleva a sustituir los objetivos de la organización por los objetivos personales.
- Desorden y prepotencia, ya que actúan como personas omnipotentes que al ocupar una posición de liderazgo exhiben grandes dotes de oradores, con una verborrea de conceptos teóricos y, a veces, con escasa experiencia en la realidad y no aceptan recomendaciones ni sugerencias de los demás.
- Escasa autoconfianza, que les hace ser rencorosos utilizando su poder para vengarse de todas aquellas personas que, según su opinión personal, le han perjudicado a lo largo de sus años de trabajo.
- Incomprensión y quejas por todo, de forma que cuando sus superiores se dan cuenta de la ineficacia de estos líderes y de sus decisiones desatinadas, se justifican con quejas sobre el trabajo de otros, evadiendo sus actividades y compromisos bajo el argumento de que otros son los responsables de su baja productividad. Algunos llegan también a imputar la causa de sus fracasos a eventos fortuitos del azar.
- Ausencia de habilidades sociales, porque suelen ser autoritarios y déspotas, que buscan mantener el control a toda costa, desplazando a todos aquellos que opinen o disienten de sus ideas. De esto, resulta una corte de subordinados que acatan sin cuestionamiento las órdenes que se les den y estén más pendiente de complacer al líder tóxico que de realizar sus trabajos; esto provoca un empobrecimiento de los recursos de la empresa y el fracaso de la organización.

El líder tóxico es antagónico al modelo de líder afectivo que propone JOVELL⁴²³ que actúa tratando de reducir la incertidumbre y garantizando los valores, la misión y la visión de la organización. Es un líder que posee las competencias emocionales a las que nos venimos refiriendo en este trabajo, para construir grupos emocionalmente inteligentes en los que, con independencia de la inteligencia emocional de los individuos, se generan emociones a partir de las interacciones grupales.

⁴²² Peña Quintero, N. (2006): *El líder tóxico: su efecto en el ambiente organizacional*. Ver en: <https://maturincoaching.wordpress.com/2016/08/02/el-lider-toxico-su-efecto-en-el-ambiente-organizacional/>

⁴²³ Jovell, Albert j. (2007) "Liderazgo afectivo". Pg. 32. Editorial Alenta.

FIGURA N°54: LIDERAZGO TÓXICO Y LIDERAZGO QUE NUTRE

| LIDERAZGO TÓXICO | LIDERAZGO QUE NUTRE |
|------------------|---------------------|
| RECHAZADOS | ACEPTADOS Y AMADOS |
| DESVINCULADOS | INVOLUCRADOS |
| FURIOSOS | QUERIDOS |
| FRUSTRADOS | RESPETADOS |
| DEVALUADOS | VALORADOS |
| INADECUADOS | CAPACES |

FUENTE: REYES BRACHO⁴²⁴

Se ha estudiado el liderazgo tóxico en relación con el desempeño⁴²⁵ de los empleados y el compromiso organizacional, observándose que el liderazgo tóxico tiene un impacto negativo, mientras que el compromiso organizacional tiene un impacto positivo en el desempeño de los empleados. Además, se comprobó que el compromiso organizacional es un predictor vital para varios resultados deseados y también es un predictor significativo del desarrollo y éxito de las organizaciones.

Como se ha observado, existen varias tipologías que describen el líder tóxico y GARCÍA CUESTA ha elaborado una clasificación⁴²⁶ con base en los trabajos de diversos autores, entre los que destaca FROST⁴²⁷ que establece estos perfiles:

1. Líder insensible, con falta de inteligencia emocional y empatía para entender las emociones de su equipo y el impacto de sus acciones sobre los demás.
2. Líder arrogante, con aires de grandeza que puede ocultar una autoestima baja, por lo que dan prioridad a sus logros antes que los de la organización.

⁴²⁴ Reyes Bracho, R. (2014): *Liderazgo tóxico*. Boletín de Investigación y Postgrado. Pg.1.Universidad Privada Dr. Rafael Bellosos Chacín.

⁴²⁵ Khan, M. R., Khan, H., Jan, S. A., Javad, A., & Khattak, A. U. (2021): *Mediating effects of employee commitment in relationship between toxic leadership and employees' performance*. Humanities & Social Sciences Reviews . Vol 9, N° 4, 2021, pp 56-64. eISSN: 2395-6518.

⁴²⁶ García Cuesta, P. (2014): "Prácticas organizativas tóxicas: ¿cómo combatirlas?". Pg.7. Facultad de Economía y Empresa. Universidad de Oviedo.

⁴²⁷ Frost, P. J. (2004): *Handling Toxic Emotions:: New Challenges for Leaders and their Organization*. *Organizational Dynamics*, vol.33, n°2, pp.111-127.

3. Líder controlador, con un seguimiento exhaustivo de los empleados que puede anular su iniciativa y creatividad.
4. Líder incompetente, sin capacidad para liderar un equipo, aunque pueda tener las capacidades técnicas necesarias.
5. Líder inseguro, que tiende a seguir las directrices de los superiores con la única preocupación de satisfacerlos.
6. Líder saturado, sometido a una excesiva presión por una organización muy centrada en los números olvidando a las personas.
7. Situaciones inevitables. A veces se producen situaciones tóxicas que no se pueden evitar, por factores personales u organizacionales de diversa índole.

A los perfiles anteriores, se debe añadir las categorías que presenta KELLERMAN⁴²⁸ que señala siete tipos siguientes:

1. El incompetente: El líder carece de habilidades para ejecutar acciones eficientes y no producen cambios positivos.
2. El rígido: El líder es demasiado estricto e inflexible. Puede ser competente, pero no se adapta a nuevas ideas ni cambios.
3. El intemperante: Carece de autocontrol y se deja llevar por sus impulsos, generalmente de ira.
4. El calloso: Es indiferente y descortés con los subordinados.
5. El Corrupto: Miente y roba, afectando a los subordinados y haciéndolos participar de dichos actos ilícitos.
6. El aislado: Minimiza y no le interesa el estado de salud o el bienestar de quienes están fuera de su grupo.
7. El diabólico: Comete atrocidades. Utiliza el dolor como herramienta de poder. Causa daño físico y/o psicológico a sus subordinados.

FURNHAM ET AL. hacen referencia⁴²⁹ a la tríada Oscura, como una constelación de tres variables de personalidad conceptualmente distintas pero empíricamente superpuestas: Maquiavelismo, narcisismo y psicopatía. Estas características de personalidad, a menudo muestran aspectos diferenciales, pero comparten un núcleo común de manipulación

⁴²⁸ Kellerman, B. (2004). *Bad leadership: What it is, how it happens, why it matters*. Harvard Business Press. Pg.34

⁴²⁹ Furnham, A., Richards, S. C., & Paulhus, D. L. (2013). *The Dark Triad of personality: A 10 year review*. Social and personality psychology compass, vol.7, nº3, pp.199-216.

insensible en la actuación del líder tóxico. MORAGA⁴³⁰ estudia estos rasgos de personalidad y observa que en el maquiavelismo subyace una actitud manipuladora, mientras que en la paradoja del narcisista, conviven la grandiosidad y la vulnerabilidad del personaje. En cuanto a la psicopatía, no es exclusiva de mentes criminales y personas encarceladas, sino que en la sociedad existen estos individuos que se caracterizan por ser insensibles, con bajos niveles de amabilidad y de responsabilidad social.

5.4.3.- LA CULTURA ORGANIZATIVA Y LA GESTIÓN DE TOXICIDAD.

La cultura de la organización tóxica no podría sobrevivir sin los tres elementos del triángulo, en el que los seguidores juegan un papel transcendental. Éstos son los que permiten la existencia de líderes tóxicos, pero también son los que sufren la mayoría de las consecuencias negativas, puesto que este tipo de dirigentes tienen más probabilidades de tener éxito y ejercer influencia cuando están rodeados de seguidores susceptibles, que carecen de seguridad y tienen fuertes deseos de ser aceptados por sus grupos. Los seguidores juegan un papel importante en la persistencia de líderes tóxicos, ya que les dan credibilidad y recursos necesario para liderar, porque sirven, de alguna manera, para justificar la conducta de estos personajes con su aval de fieles adeptos. PADILLA⁴³¹ et al. diferencian entre dos tipos de seguidores: conformistas y cómplices. Los conformistas cumplen con líderes tóxicos por miedo, mientras que los cómplices se involucran de forma egoísta para obtener resultados favorables a través de esa asociación. La investigación también se ha centrado en los seguidores como impotentes participantes, que sufren la mayor parte de las consecuencias negativas. Así, por ejemplo, SHAW et al⁴³² argumentan que la mayoría de los seguidores de los llamados líderes oscuros, experimentan un estrés social similar al síndrome postraumático, que es propio de personas que han sufrido algún tipo de violencia, que dificulta considerablemente su desempeño. FRAHER⁴³³ encontró que los seguidores también podrían contrarrestar los ambientes tóxicos, desafiando suposiciones que se dan por sentadas, y enfrentándose a

⁴³⁰ Moraga, F. R. G. (2015). *La tríada oscura de la personalidad: maquiavelismo, narcisismo y psicopatía. Una mirada evolutiva*. Criminalidad, vol. 57, n°2, pp. 253-265.

⁴³¹ Padilla, A.; Hogan, R. y Kaiser, R. B. (2007): *The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers and conducive environments*. Leadership Quarterly, vol. 18, pp. 176-194.

⁴³² Shaw, J. B., Erickson, A., & Harvey, M. (2011). *A method for measuring destructive leadership and identifying types of destructive leaders in organizations*. The Leadership Quarterly, vol.22, n°4, pp. 575-590.

⁴³³ Fraher, A. L. (2016). *A toxic triangle of destructive leadership at Bristol Royal Infirmary: A study of organizational Munchausen syndrome by proxy*. Leadership, vol. 12, n°1, pp. 34-52.

algunos comportamientos de los demás. Es importante analizar las interacciones entre el individuo y la organización, asumiendo que los constructos de predisposiciones individuales para el comportamiento disfuncional y las propensiones organizacionales para provocar comportamientos disfuncionales son, de hecho, válidos constructos, que es posible relacionarlos⁴³⁴ entre sí, tal como se presenta en la figura número 55. La predisposición individual a participar en un comportamiento disfuncional se representa en el eje vertical y la propensión organizacional a provocar un comportamiento disfuncional es representado en el eje horizontal. Además, cada uno se presenta desglosado en niveles alto y bajo, de forma que la configuración resultante produce cuatro situaciones posibles.

FIGURA N°55: PREDISPOSICIÓN AL COMPORTAMIENTO DISFUNCIONAL

| | | | |
|---------------------|---|---|------|
| | ALTA | | |
| CONDUCTA INDIVIDUAL | 1 Moderada incidencia de conducta disfuncional | 2 Alta incidencia de conducta disfuncional | |
| | 4 Baja incidencia de conducta disfuncional | 3 Moderada incidencia de conducta disfuncional | |
| | BAJA | CONDUCTA ORGANIZACIONAL | ALTA |

FUENTE: VAN FLEET, D. D. Y GRIFFIN, R.W. (2006)

La situación 1 se produce cuando existe una fuerte predisposición por parte de un individuo a participar en un comportamiento disfuncional, pero hay una baja propensión por parte de la organización para provocar tal comportamiento. Se supone que en este caso habrá una incidencia moderada de conducta disfuncional, derivada principalmente de la predisposición. La situación 2 representa la situación con la mayor incidencia de problemas disfuncionales de conducta. Esta situación volátil refleja la combinación de una alta predisposición individual a comportamiento disfuncional junto con una alta propensión organizacional a provocar violencia de conducta. La situación 3, está

⁴³⁴ Van Fleet, D. D. y Griffin, R.W. (2006): *Dysfunctional organization culture: The role of leadership in motivating dysfunctional work behaviors*. Journal of Managerial Psychology, vol. 21, n. 8, pp. 698-708.

determinada por una baja propensión del individuo involucrarse en un comportamiento disfuncional, pero hay una alta propensión por parte de la entidad para provocar tal comportamiento, en cuyo caso es probable que resulte en una incidencia moderada de comportamiento disfuncional, esta vez como resultado más de las influencias organizacionales que las del individuo. En marcado contraste, si la predisposición individual para el comportamiento disfuncional y propensión organizacional para provocar un comportamiento disfuncional son bajos, como en situación 4, se producirá la incidencia más baja de comportamiento disfuncional que evidentemente supone la de menor riesgo de toxicidad.

Los efectos de la toxicidad sobre la salud organizacional se han evaluado en las investigaciones por medio de estas tres variables: intención de quedarse, intención de irse y retención de la organización

1. Intención de permanecer en la organización. Es una decisión consciente por parte de un empleado a permanecer en el empleo con su empresa actual y la intención de permanecer está directamente relacionada con la satisfacción laboral⁴³⁵ y las circunstancias laborales.
2. Intención de irse la organización. Es una decisión consciente por parte del empleado de considerar dejar una organización, siendo la intención de rotación una acción consciente y deliberada de voluntad de abandonar la organización⁴³⁶. En general, los resultados respaldan la opinión de que la satisfacción y el compromiso contribuyen al proceso de rotación.
3. Retención de la organización: Es un esfuerzo consciente realizado por una organización para retener al personal clave y su conocimiento acumulado⁴³⁷ a través de estrategias, programas y otras iniciativas. A medida que las organizaciones luchan por aprovechar al máximo a su gente, en un entorno caracterizado por la escasez de habilidades, el papel de las prácticas de recursos humanos para fomentar la participación y el compromiso de los empleados es primordial.

⁴³⁵ Letvak, S. and Buck, R., (2008) Letvak, S., & Buck, R. (2008). *Factors Influencing Work Productivity and Intent to Stay in Nursing*. Nursing Economics, Vol. 26, No. 3. pp.159-165.

⁴³⁶ Tett, R. P., y Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel psychology*, vol. 46, n° 2, pp. 259-293.

⁴³⁷ Chew, J., Girardi, A., & Entreakin, L. (2005). *Retaining Core Staff: The impact of human resource practices on organisational commitment*. *Journal of Comparative International Management*, vol. 8, n°2, pp.23-42.

En el ámbito de la atención a la salud del personal, se ha escrito mucho sobre la figura del “toxic handler”, que se puede traducir como manipulador de toxicidad, aunque es preferible usar otros términos que se pueden adaptar mejor a esta figura: manejador de toxicidad, adiestrador de toxicidad, gestor de toxicidad, o también cuidador de toxicidad. Un manipulador tóxico⁴³⁸ según FROST, es un empleado que asume, voluntariamente, el sufrimiento, la tristeza, la frustración, la amargura y la ira, que son endémicas de la vida organizacional y absorben el dolor de los demás para que se siga realizando un trabajo de alta calidad en la empresa.

Algunas de las actividades principales que el gestor de la toxicidad suele desempeñar, de acuerdo con la descripción de FROST son las siguientes:

1. Una labor de escuchar a los trabajadores, actuando como vehículo de modulación de la atmósfera tóxica que puede haber entre los empleados, con la función de atender sus problemas y comprender sus preocupaciones, logrando de esta manera una conexión más humana, que ayude al empleado a sentirse más integrado en la estructura empresarial
2. Interpretar y leer las señales emocionales que los trabajadores transmiten o expresan, incluso de manera poco explícita, intentando anticiparse al efecto que éstas podrían tener en el entorno de trabajo.
3. Mantener a los diferentes trabajadores conectados, creando momentos de distensión, donde directivos y subordinados muestren su lado más humano.
4. Empatizar con aquellos que se encuentran afectados o dolidos por algo y prestar atención a sus problemas, con el fin de contribuir a minimizarlos, en su papel de conexión entre las personas y la compañía
5. Intentar aliviar el sufrimiento de los empleados afectados por un mal ambiente, asumiendo un rol de coach y ayudando a estas personas a manejar adecuadamente sus preocupaciones.
6. Construir un equipo de trabajo donde se motive y se premie las actuaciones comprensivas con los demás miembros del equipo.

⁴³⁸ Frost, P., y Robinson, S. (1999). *The toxic handler organizational hero-and casualty*. Harvard business review, vol.77, n°4, pp. 97-98.

Sin embargo, el gran reto y función principal del gestor de toxicidad es la implantación de un modelo de salud organizativa, que perdure en el largo plazo y se encuentre instaurado dentro de la compañía como parte de la misma.

Los manipuladores tóxicos evitan que las organizaciones se autodestruyan, pero a menudo pagan un alto precio⁴³⁹, emocional, profesional e incluso, a veces, físicamente. Algunos manipuladores tóxicos experimentan agotamiento; otros sufren consecuencias mucho peores, como úlceras y ataques cardíacos. El papel del manipulador de riesgos tóxicos debe recibir la atención que merece, en beneficio de todos, porque la salud de los empleados es un elemento clave en la competitividad a largo plazo de las empresas y de la sociedad, en la que el gestor de toxicidad es un pilar básico.

Los manipuladores tóxicos⁴⁴⁰ alivian el dolor organizacional de diversas maneras: escuchan con empatía, sugieren soluciones, trabajan entre bastidores para prevenir el dolor, llevan la confianza a los demás y replantean los mensajes difíciles.

Estas personas también tienen que ser cuidadas⁴⁴¹ y necesitan herramientas y habilidades prácticas para proteger y fortalecer su resiliencia frente a situaciones emocionalmente tóxicas. Ello requiere tomar este tipo de medidas preventivas:

1. Mantenerse en forma. La actividad física ayuda a drenar la toxicidad del propio sistema del manipulador
2. Mantenerse positivo. El manejo saludable también implica el desarrollo de la propia capacidad emocional
3. Decir NO con frecuencia, siempre que sea necesario. Estos profesionales no tienen que hacerse cargo de todos los casos, pero cuando los aceptan, no deben hacerse cargo de los problemas de aquellos a quienes están atendiendo.
4. Crear un santuario, es decir un entorno de salud y cuidado personal, que debe usarse con frecuencia. La creación de un espacio personal le permite hacerse cargo de una parte de la vida de sí mismo y protegerla de todas las intrusiones.

⁴³⁹ Frost P. y Robinson S. (1999). *The toxic handler: organizational hero--and casualty*. Harvard Business Review. Vol.77, nº4, pp.96-106,

⁴⁴⁰ Milosevic, I., Maric, S., y Loncar, D. (2020). *Defeating the toxic boss: the nature of toxic leadership and the role of followers*. Journal of Leadership & Organizational Studies, vol. 27, nº2, pp. 117-137.

⁴⁴¹ Frost, P. J. (2003). *Emotions in the workplace and the important role of toxin handlers*. Ivey Business Journal, vol. 68, nº2, pp.1-6.

5. Comunicar bien su mensaje. El gestor de toxicidad necesita mostrar a los demás cómo su trabajo contribuye al éxito de los empleados y de la empresa. La clave es que los manipuladores comuniquen a toda la empresa que su trabajo les permite evitar o ayudar a sanar una condición dolorosa que, sin atención, perjudicaría el desempeño del individuo y, en última instancia, a la firma.

6. Salir del espacio tóxico. Puede llegar un momento en la vida de un manipulador de toxinas en el que se sienta abrumado por la toxicidad de su organización y no vea ninguna esperanza de mejora, en cuyo caso quizás tenga que abandonar el puesto para no contaminarse y pasar a convertirse también en víctima

Es imprescindible establecer medidas antitoxicidad que permitan a las compañías verse libre de ambientes tóxicos, siendo algo de lo que debe tener clara conciencia la cúspide de la entidad. Algunas de las medidas que se pueden poner en marcha, según PADILLA⁴⁴² et al. son las que se presentan a continuación:

1. Promover actividades de formación, para que toda la plantilla tenga un amplio conocimiento del problema de la toxicidad en la organización, de forma que pueda aprender a manejarla y a trabajar en beneficio de una empresa sana para todos los que trabajan en ella.
2. Incorporar un gestor de toxicidad, con el perfil que se ha descrito.
3. Realizar auditorías internas para detectar puntos débiles, tanto en lo que se refiere a personas como a prácticas y comportamientos, así como establecer medidas que eviten la potencial toxicidad.
4. Establecer zonas libres de toxicidad, que sirvan de evasión y válvula de escape para aquellas personas que trabajan en entornos perjudiciales, hasta que se haya podido eliminar el ambiente dañino en las áreas afectadas.
5. Implantar un sistema de incentivos y evaluaciones, que sirva para alcanzar objetivos de mejora de la salud organizacional en los plazos corto, medio y largo, con un seguimiento riguroso.
6. Organizar actos y encuentros, para fomentar un ambiente emocionalmente sano, más allá del exclusivo entorno laboral, fomentando un mayor grado de

⁴⁴² Padilla, A.; Hogan, R. y Kaiser, R. B. (2007): *The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers and conducive environments*. Leadership Quarterly, vol. 18, pp. 176-194

vinculación personal entre los trabajadores, en el que tenga cabida la comunicación y la expresión de los sentimientos.

7. Contar con consultores que puedan asesorar en momentos de una situación especial de tensión, estrés o cambio.
8. Realizar algunas actividades fuera de la monotonía diaria del trabajo, que puedan ayudar a los trabajadores a desconectar de la rutina

Es imprescindible eliminar los factores que convierten los lugares de trabajo en escenarios tóxicos⁴⁴³, en los que dominan jefes demasiado exigentes y existe un enfoque excesivo en la autocensura; directivos que persiguen implacablemente y de forma irrazonables los beneficios a corto plazo, así como exigen que los subordinados satisfagan todas sus predilecciones. Es preciso evitar los entornos, con empleados que están sobrecargados de trabajo, sometidos a plazos ajustados, porque es poco probable que mantengan el equilibrio entre la vida laboral y personal. Los gerentes egocéntricos o narcisistas pueden fácilmente perpetuar un patrón de reforzamiento de un comportamiento en el que el subordinado se transforma en un seguidor, que actúa como un cómplice que voluntariamente sirve al jefe.

⁴⁴³ Gilbert, J. A., Carr-Ruffino, N., Ivancevich, J. M., & Konopaske, R. (2012). *Toxic versus cooperative behaviors at work: the role of organizational culture and leadership in creating community-centered organizations*. *International Journal of Leadership Studies*, vol. 7, nº 1, pp. 29-47.

CAPITULO 6- RIESGOS SOCIOEMOCIONALES

RESUMEN

En el capítulo seis se estudia la segunda parte de los riesgos emocionales organizacionales, que son los que hemos definido como socioemocionales. Se comienza con el riesgo de ineptitud, describiendo el esquema de competencia profesional en la organización, que es aquel en el que coinciden las competencias individuales con las demandas del trabajo y con el entorno laboral; se revisan los aspectos psicológicos de la competencia y de la ineptitud, destacando a continuación los aspectos de la ineptitud en la organización, finalizando con un esquema de interacción entre la ineptitud y los otros riesgos emocionales propios de la organización. El segundo grupo es el de los riesgos de incomunicación, que se describen destacando el papel de la comunicación como uno de los elementos del control interno; se analizan las diferentes formas de comunicación en la organización, prestando especial atención al rumor como figura de la comunicación informal y se concluye con la enumeración de los requisitos necesarios para una comunicación efectiva y las consecuencias de la incomunicación. El tercer grupo es el de los riesgos reputacionales, que se analiza teniendo en cuenta el concepto de reputación corporativa y explicando el círculo virtuoso de la reputación; se presta especial atención al detalle de los distintos elementos que componen la reputación corporativa, así como la formulación del valor de la misma; por último, se plantea la disyuntiva de la valoración de la reputación como oportunidad o riesgo, en función del contraste de las expectativas con la realidad que se presenta.

6.1. RIESGO DE INEPTITUD

6.1.1.- INEPTITUD VS. COMPETENCIA PROFESIONAL

La ineptitud 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.

BISQUERRA define la competencia⁴⁴⁴ como la capacidad de movilizar adecuadamente el conjunto de conocimientos, capacidades, habilidades y actitudes necesarias para realizar actividades diversas con un cierto nivel de calidad y eficacia. La definición de competencia⁴⁴⁵ según BOYATZIS es una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con un desempeño bueno o excelente en un puesto de trabajo concreto y en una organización concreta. Equivale a capacidad o habilidad y constituye un conjunto de comportamientos organizados, en torno a un constructo subyacente, que llamamos la intención. El desempeño de la competencia se pone de manifiesto cuando el talento o la capacidad de la persona es consistente con las necesidades y exigencias del puesto y con el ambiente organizacional.

La competencia profesional está determinada por el talento individual, las demandas del puesto de trabajo y el entorno de la organización. El talento individual está constituido por sus valores, visión y filosofía personal; por sus conocimientos, competencias y habilidades, así como su desarrollo personal y profesional, su estilo y sus intereses. Las demandas laborales vienen determinadas por las tareas del puesto de trabajo, las responsabilidades del mismo y las funciones. Finalmente, el ambiente organizacional, incluye la cultura, el clima laboral, la estructura y sistemas de la organización, así como su posicionamiento estratégico.

En la figura siguiente se presenta el gráfico en el que las tres esferas de lo individual, laboral y organizacional interactúan y de la intersección de ellas surge el mejor ajuste.

⁴⁴⁴ Bisquerra Alcina, R. y Pérez Escoda, N. (2007): *Las competencias emocionales*. Educación XX1. 10, 2007, pp. 61-82

⁴⁴⁵ Boyatzis, R. E. (2008): *Competencies in the 21st century*. Guest. Editorial. Journal of Management Development Vol. 27 No. 1, 2008 pp. 5-12.

FIGURA N°56: COMPETENCIA PROFESIONAL EN LA ORGANIZACIÓN.

FUENTE: BOYATZIS (2008)

Los tres grupos de competencias esenciales que señala BOYATZIS son los siguientes:

- a) La pericia y la experiencia, que son un nivel umbral o esencial de competencia.
- b) El conjunto de conocimientos declarativo, procedimental, funcional y metacognitivo. El Conocimiento declarativo es lo que sabemos acerca de las cosas, además del conocimiento que tenemos de nosotros mismos como aprendices. El conocimiento procedimental se refiere al uso de estrategias usadas para lograr la comprensión, es cómo se actúa para comprender. El conocimiento funcional se relaciona con la experiencia y se basa en el declarativo para llevarlo a la práctica; es un tipo de conocimiento procedimental y condicional, que es flexible, específico, pragmático y de gran alcance. El conocimiento metacognitivo alude a lo que las personas saben sobre sus propios procesos cognitivos, es el conocimiento que tienen de sus habilidades y de sus destrezas para completar determinadas tareas. También implica el conocimiento de las estrategias destinadas a potenciar esas habilidades y destrezas. BROWN⁴⁴⁶ considera que la metacognición es la capacidad de acceder,

⁴⁴⁶ Brown, A. L. (1987): "Metacognition, executive control, self-regulation and other more mysterious mechanisms". En F. E. Weinert & R. H. Kluwe (Eds.), Metacognition, motivation and understanding. Pp. 65- 116. Hillsdale, Nueva Jersey: Erlbaum.

consciente y reflexivamente, a los conocimientos y estrategias de una persona. Constituye uno de los criterios más utilizados para saber si un sujeto muestra una comprensión adecuada de un fenómeno.

- c) Una variedad de competencias cognitivas básicas, como la memoria y la deductiva el razonamiento son igualmente competencias esenciales.

Las características de la competencia profesional van cambiando a lo largo del tiempo, ante los nuevos modelos sociales y laborales y ,en este entorno cambiante, VARGAS⁴⁴⁷ se refiere a un nuevo paradigma, destacando lo siguiente en relación a las competencias en el ámbito gerencial:

- Son características permanentes de las personas.
- Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o un trabajo y están relacionadas con la ejecución exitosa de la actividad.
- Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están simplemente asociadas con el éxito, sino que se afirma que realmente lo causan.
- Pueden ser generalizadas a más de una actividad y combinan lo cognoscitivo, lo afectivo y lo conductual.

Por otra parte, MARTENS distingue la existencia de dos enfoques,⁴⁴⁸ estructural y dinámico, que considera complementarios en el estudio de la competencia laboral y su formación, desde diferentes perspectivas que pueden combinarse en su aplicación. Señala que la definición de competencia profesional del sujeto incluye no sólo el conjunto de conocimientos, aptitudes y habilidades, sino también de las actitudes requeridas para lograr un determinado resultado de trabajo. Esta definición, permite trascender la concepción de la competencia como dimensión cognitiva y situarla en un contexto personalológico más amplio, que plantea un enfoque integral de la personalidad. La formación de la competencia laboral en el enfoque estructural, requiere de la aplicación de los atributos personales (conocimientos, habilidades, aptitudes, actitudes) para lograr un desempeño efectivo. Así, la competencia se constituye en una capacidad real cuando las condiciones del proceso formativo exigen al sujeto lograr un resultado destacado en

⁴⁴⁷ Vargas hernández, J. (2007): *Las reglas cambiantes de la competitividad global en el nuevo milenio. Las competencias en el nuevo paradigma de la globalización*. Red Internacional de Investigadores en Competitividad, vol. 1, no 1. Pp.1-22.

⁴⁴⁸ Mertens, L. (1997): *Competencia laboral: Sistemas, surgimiento y modelos*. CINTERFOR. Montevideo. Pp. 115-119.

función de las necesidades de la empresa. En el enfoque dinámico se plantea que la empresa y la persona son competentes, no tanto por cumplir con un desempeño mínimo aceptado, sino por tener la capacidad de destacarse en el medio. Este enfoque exige, por tanto, una concepción de competencia más vinculada al funcionamiento de la persona en el contexto de su actuación profesional (perseverancia, flexibilidad, autonomía, responsabilidad) que a la simple enumeración de cualidades o atributos personales (aptitudes, actitudes, conocimiento, habilidades) que la hacen apta para un eficiente desempeño

6.1.2.- ASPECTOS PSICOLOGICOS DE LA COMPETENCIA Y LA INEPTITUD

GONZALEZ MAURA⁴⁴⁹ señala que 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 significa 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, dispone de recursos psicológicos que le permiten funcionar con flexibilidad, reflexión personalizada, iniciativa, perseverancia, autonomía y perspectiva de futuro en su actuación profesional, de tal manera que conducen al ejercicio de 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 se recoge en el Estatuto de los Trabajadores⁴⁵⁰ cuando expresa en el artículo 52 que el contrato podrá extinguirse por ineptitud del trabajador, conocida o sobrevenida con posterioridad a su colocación efectiva en la empresa. La ineptitud existente con anterioridad al cumplimiento de un periodo de prueba, no podrá alegarse con posterioridad a dicho cumplimiento. La ineptitud sobrevenida del trabajador se produce cuando, después de ser contratado, no es apto para desarrollar su trabajo, entre otras causas, por la falta de conocimientos adecuados para realizar el trabajo que tiene encomendado. La ineptitud

⁴⁴⁹ Maura, V. G. (2002): *¿Qué significa ser un profesional competente? Reflexiones desde una perspectiva psicológica*. Revista cubana de educación superior, vol.22, nº1, pp.5-53.

⁴⁵⁰ 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.

vendrá caracterizada por una serie de rasgos⁴⁵¹, que servirán para diferenciarla de otros supuestos extintos o suspensivos de la relación laboral respecto a los cuales se ha planteado cierta confusión, como los siguientes.

- Disminución objetiva del rendimiento: La ineptitud equivale a trabajar con resultado defectuoso o con una falta de rendimiento en el trabajo. Este resultado es constatable, y el defecto en el rendimiento es lo primero que nos expresará que pueda existir una posible ineptitud en el trabajador. Al no existir un concepto dogmático de ineptitud, la forma de identificarla y estudiarla será mediante las consecuencias que provoca la misma.
- Inimputabilidad del trabajo defectuoso: La ineptitud aparece desligada de cualquier carácter culposo o doloso de la actitud del trabajador. Pese a ser la ineptitud un concepto objetivo, basado en su consecuencia, que es el defecto de rendimiento y no en su causa, deberemos atender al elemento subjetivo para poder distinguir la ineptitud de otros posibles supuestos.
- Imposibilidad sobrevenida u originaria pero no conocida por el empleador: En la llamada ineptitud sobrevenida, la causa de disminución objetiva del rendimiento será el acaecimiento de un hecho imprevisible, o previsible no evitable, ocurrido durante la ejecución del contrato. La ineptitud originaria no podrá alegarse si existió un periodo de prueba o si el empresario conocía la misma; es esencial que el empresario no haya consentido la misma, si no estaría incurriendo en un fraude de ley.

Existe un impacto a largo plazo de las competencias de inteligencia emocional, social y cognitiva en la carrera y el éxito profesional, que pronostica que cuanto más competencia de inteligencia emocional⁴⁵² social y cognitiva demuestre una persona, según lo vean los demás al graduarse, mayor será la vida y la satisfacción profesional de la persona y el éxito profesional años después de la graduación. En este caso, estas competencias aparecen en tres grupos:

⁴⁵¹ Toledano Olabarieta, K. (2015) "El despido objetivo por ineptitud del trabajador." Universidad de Valladolid. Pp. 14-15. uvadoc.uva.es

⁴⁵² Amdurer E, Boyatzis R.E., Saatcioglu A., Smith M.L. and Taylor S.N. (2014): *Long term impact of emotional, social and cognitive intelligence competencies and GMAT on career and life satisfaction and career success*. Front. Psychol. Sec. Educational Psychology. Vol. 5, pg.1447.

- Competencias de inteligencia cognitiva (IC), como el pensamiento sistémico o el reconocimiento de patrones.
- Competencias de inteligencia emocional (IE), tales como adaptabilidad, autocontrol emocional, autoconfianza, iniciativa, autoconciencia emocional, perspectiva positiva y orientación al logro.
- Competencias de inteligencia social (SI), como empatía, conciencia organizacional, liderazgo inspirador, influencia, entrenamiento y tutoría, manejo de conflictos (es decir, negociación) y trabajo en equipo.

Las hipótesis específicas que se plantean en el estudio de AMDURER et al. sobre el impacto a largo plazo de las competencias de inteligencia emocional, social y cognitiva y el GMAT (Graduate Management Admission Test) en la carrera y la satisfacción con la vida y el éxito profesional son las siguientes:

- Cuanto mayor sea la demostración de las competencias de inteligencia emocional de una persona, según lo visto por otros en la graduación, mayor será la vida y la satisfacción profesional de la persona y el éxito profesional.
- Cuanto mayor sea la demostración de las competencias de inteligencia social de una persona, según lo visto por otros en la graduación, mayor será la vida y la satisfacción profesional de la persona y el éxito profesional.
- Cuanto mayor sea la demostración de las competencias de inteligencia cognitiva de una persona, según lo visto por otros en la graduación, mayor será la vida de la persona y la satisfacción profesional y el éxito profesional

Las conclusiones de este estudio son que las competencias emocionales, sociales y cognitivas de una persona pueden predecir la satisfacción con la vida y la carrera y el éxito profesional años, o incluso décadas, más tarde. Aumenta la importancia que se debe otorgar al desarrollo de estas competencias en la gestión y el liderazgo, ya sea en un programa de posgrado o en la capacitación y el desarrollo basados en la organización.

6.1.3.- INEPTITUD EN LA ORGANIZACIÓN

La ineptitud o incompetencia, provocan la ineficiencia en la organización y los costes se incrementan, o los ingresos disminuyen, cuando trabajadores y directivos perciben que la maximización del esfuerzo personal no es necesaria para maximizar el beneficio de la

empresa. En este sentido, LEIBENSTEIN afirma que⁴⁵³, a causa de una variedad de razones, la gente y las organizaciones no trabajan rigurosamente como podrían y que, en situaciones donde la presión competitiva es pequeña, muchos consideran la inutilidad de aumentar sus esfuerzos o intentan sentir una menor presión. El resultado de esta lógica será una gran cantidad de recursos desperdiciados, baja productividad, un nivel de costos muy superior a aquel que permite el óptimo desempeño de la empresa y la imposibilidad de que crezca o se expanda, de acuerdo a sus reales capacidades y potencialidades. Para evitar que la incompetencia se extienda por las organizaciones hay que tener en cuenta cinco actitudes perjudiciales⁴⁵⁴ que convendría desechar cuanto antes:

1. Medir el desempeño basándose únicamente en números. En vez de ello, lo ideal sería evaluar el desempeño de los trabajadores basándose en la calidad más que en la cantidad. Además, los directivos deben tener en cuenta de que hay días que son más lentos y deben enseñar a sus subordinados las mejores técnicas para ser eficientes de manera constante y estable.
2. Repartir mucho trabajo entre muy pocos empleados, ya que eso puede hacer que los empleados competentes se sobrecarguen de trabajo y se vuelvan incompetentes al pedirles lo imposible. Por eso, es mejor ofrecerles apoyos en momentos de recorte de personal, para dividir el trabajo entre más personas, por ejemplo, a través de contratistas.
3. Esperar demasiado y demasiado pronto. Tanto los empleados como los jefes deben definir unas bases claras desde el principio para proporcionar los recursos necesarios y prometer sólo lo que se puede cumplir.
4. Dar mayor importancia relativa a la relación personal que al desempeño. Para ello, es importante no confundir la afinidad personal con lo que es beneficioso para la compañía, ya que el problema surge cuando los trabajadores notan que son más importantes las relaciones sociales y de amistad que sus progresos laborales

⁴⁵³ Leibenstein, H. (1966): *Allocative efficiency vs. "X-efficiency*. The American Economic Review. Vol. 56, n°3, pp. 392-415

⁴⁵⁴ Knufken , D. (2022): *5 Steps to Dealing With Angry Clients*. Publicado en: Bussines Pundit. <https://www.businesspundit.com/5-steps-to-dealing-with-angry-clients/>

5. Recompensar la mediocridad. Para evitar este aspecto es importante que los directivos sepan crear un sentido de responsabilidad en el que la recompensa y el reconocimiento se vinculan al cumplimiento correcto.

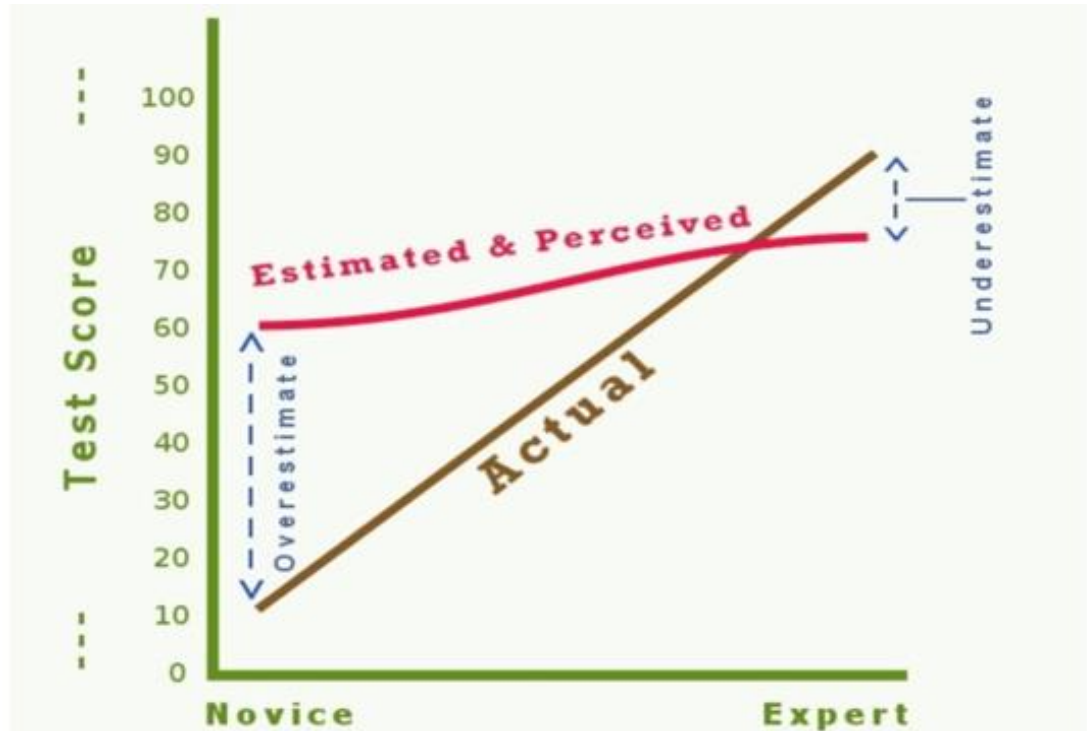
Existe una correlación peligrosa entre la simpleza, como uno de los aspectos significativos del riesgo de ineptitud, y la vanidad que se estudia en el conocido efecto DUNNING-KRUGER⁴⁵⁵, según el cual las personas con escaso nivel intelectual y cultural tienden sistemáticamente a pensar que saben más de lo que saben y a considerarse más inteligentes de lo que son.

Este efecto se basa en estos dos principios básicos:

1. Los individuos incompetentes tienden a sobreestimar sus propias habilidades.
2. Los individuos incompetentes son incapaces de reconocer las verdaderas habilidades en los demás.

Antes de estos estudios, algunos ya intuían que la mayoría tendemos a valorarnos a nosotros mismos por encima de la media, algo que lógicamente, es imposible, desde un punto de vista estadístico. KRUGGER y DUNNING lo demostraron en un experimento consistente en medir las habilidades intelectuales y sociales de una serie de estudiantes y pedirles una auto-evaluación posterior. Los resultados fueron sorprendentes y reveladores: Los más brillantes estimaban que estaban por debajo de la media; los mediocres se consideraban por encima de la media, y los menos dotados y más inútiles estaban convencidos de estar entre los mejores. Estas observaciones, además de curiosas parecen preocupantes ya que, según ellas, los más incompetentes no sólo tienden a llegar a conclusiones erróneas y tomar decisiones, sino que su incompetencia les impide darse cuenta de ello.

⁴⁵⁵ De la Gándara Martín, J. J. (2012): *El efecto Dunning-Kruger*. Med. Psicosom. N° 102. Pg.7

FIGURA N°57: DUNNING-KRUGER

FUENTE: LODEIRO AMADO, F. (2015)

Como se observa en el gráfico en el que se analizan las curvas de conocimientos reales y estimados, en el experto la curva de conocimiento real supera, a partir del punto de cruce, la curva de sus propias estimaciones, lo que significa que tiene una cierta infravaloración de su competencia y de su potencial. Por el contrario, en el principiante la curva de sus estimaciones y percepciones es muy superior a la de su conocimiento real, por lo que hay una sobreestimación de sus capacidades.

6.1.4.- LA ESTUPIDEZ COMO CÚSPIDE DE LA INEPTITUD

La inconsciencia del incompetente, nos lleva a recordar la obra de CIPOLLA, que enuncia las leyes fundamentales de la estupidez humana y presupone que todos los seres humanos están incluidos en una de estas cuatro categorías fundamentales: los incautos, los inteligentes, los malvados y los estúpidos. Se entiende aquí que una persona estúpida es aquella que causa un daño a otra persona o grupo de personas sin obtener, al mismo tiempo, un provecho para sí, o incluso obteniendo un perjuicio. El inteligente es la persona que es capaz de conseguir beneficios para sí mismo, al mismo tiempo que los consigue para los demás. En cambio, el incauto obtiene ganancias para otros, pero no las consigue

para sí mismo. Esencialmente, los estúpidos son peligrosos y funestos, afirma CIPOLLA⁴⁵⁶, porque a las personas razonables les resulta difícil imaginar y entender un comportamiento estúpido. Una persona inteligente puede entender la lógica de un malvado. Las acciones de un malvado siguen un modelo de racionalidad: racionalidad perversa, en todo caso, pero no por ello deja de ser racional. El malvado quiere obtener mejores a costa de otros y, puesto que no tiene el nivel del inteligente para imaginar métodos con que obtener un mayor rendimiento personal para sí, procurando también al mismo tiempo un beneficio para los demás, intenta ganar lo máximo a sí mismo a costa de los demás. Desde luego, esto no es justo, pero es racional, y si uno es racional puede preverlo.

FIGURA N°58: TEORIA DE LA ESTUPIDEZ



FUENTE: OTERO, P. (2014)⁴⁵⁷

En definitiva, se pueden prever las acciones de un malvado, sus sucias maniobras y sus deplorables aspiraciones, y muchas veces se pueden preparar las oportunas defensas. Pero con una persona estúpida todo esto es absolutamente imposible, ya que provoca un quebranto para los demás, pero también para

⁴⁵⁶ Cipolla, C.M. (1996): "Allegro ma non troppo". Edición Oficial. Pp. 51-68. ISBN: 84-253-2958-2 Depósito legal: B. 5.575-1996

⁴⁵⁷ Otero, P. (2014): *La teoría de la estupidez*, de Carlo María Cipolla. Figura tomada del artículo publicado en Crónicas de un mundo feliz, en la Web: <https://www.cronicasdeunmundofeliz.com/2014/03/la-teoria-de-la-estupidez-de-carlo.html>

sí mismo, sin saber obtener beneficios que sus acciones, cuando estas dañan a otras personas. Por ello, el riesgo de ineptitud puede alcanzar niveles elevados de daño en las organizaciones, ante posturas tan absurdas, faltas de lógica e imprevisibles.

El riesgo de ineptitud puede relacionarse también con las actitudes cínicas que puede adoptar el individuo hacia la organización a la que pertenece. Esto forma parte de la llamada tríada oscura⁴⁵⁸ cuyos factores explican, según SALESSI y OMAR, en una parte muy importante, el cinismo organizacional. En concreto se hace referencia a la suspicacia propia de los maquiavélicos (que induciría sospechas respecto a las motivaciones ocultas tras las acciones y decisiones organizacionales), la provocación psicopática (que favorecería conductas sarcásticas y maliciosas) y la grandiosidad típica de los narcisistas (que reforzaría los sentimientos de superioridad moral), aspectos todos ellos que conformarían un ambiente favorecedor para el surgimiento y desarrollo de actitudes negativas. Diversos estudios han subrayado que tales rasgos se encuentran asociados significativamente a déficits en el desempeño laboral, a comportamientos contraproducentes para la organización y sus miembros, a conflictos interpersonales, cinismo, cansancio emocional y falta de compromiso en el trabajo. Añaden SALESSI y OMAR que la tríada oscura no conduce directamente a experiencias de satisfacción o insatisfacción laboral, sino a través de la promoción de actitudes negativas que afectan al modo de como las personas piensan, sienten y actúan en su lugar de trabajo; el estado de suspicacia que los caracteriza conlleva un incremento de los afectos negativos. Tales estados emocionales actúan como verdaderos tóxicos, conduciendo a experiencias de alienación laboral, despersonalización y extrañamiento, así como a un menor compromiso con la organización. Por ello, los autores consideran que los profesionales encargados de las áreas de evaluación y selección de personal deberían estar especialmente prevenidos para detectar elevados rasgos maquiavélicos. Sobre todo, porque durante las entrevistas de selección, estos suelen aparecer como personas atractivas para ocupar cargos de cierta importancia gerencial por su gran capacidad de persuasión, negociación, control emocional y asertividad.

⁴⁵⁸ Salessi, S. y Omar, A. (2018). *Tríada oscura de personalidad, satisfacción laboral y cinismo organizacional: un modelo estructural*. Universitas Psychologica, vol. 17, núm. 3, pp.1-10.

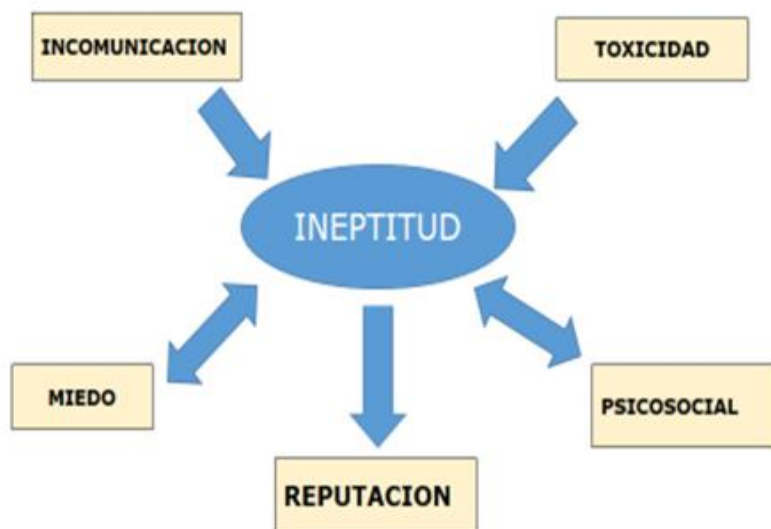
La ineptitud es un riesgo que interactúa con los otros riesgos organizacionales y así, por ejemplo, interactúa con la incomunicación de forma que una falta adecuada de información puede generar ineptitud, porque la persona no tiene datos suficientes para ejercer su tarea con el grado necesario de competencia; de la misma forma que la ineptitud de los superiores a la hora de establecer las relaciones con sus equipos, puede generar problemas de incomunicación y falta de información.

En cuanto a la toxicidad, ambos riesgos pueden ser mutuamente fuente de problemas, ya que una falta de competencia profesional puede generar toxicidad, de la misma manera que un ambiente tóxico paraliza generando ineptitud en el trabajador.

En el ámbito de lo psicosocial, una persona con problemas de este tipo, como puede ser el estrés o la depresión, puede tener dificultades para desarrollar bien su trabajo y convertirse en un inepto, a la vez que una persona que actúa de forma inepta puede sentirse tan infravalorada que pase a sufrir algún tipo de estas patologías.

En cuanto a la reputación, una falta de competencia profesional se trasluce en mal servicio que afecta a la imagen y reputación de la empresa, pero, igualmente, una imagen deteriorada, por diferentes factores puede crear un ánimo negativo en los trabajadores que les haga ser incompetentes.

Por último, en cuanto al miedo, este suele ser fuente de parálisis y freno en el trabajador que se bloquea y, por tanto, es capaz de generar incompetencias e ineptitud; a la vez, la persona que se siente incompetente puede sentir miedo para actuar. Estos son algunos ejemplos de las múltiples interacciones que se producen entre los riesgos emocionales ya que fácilmente unos pueden ser causa y efecto de otros, en un proceso iterativo

FIGURA N°59: INTERACCIÓN DE RIESGOS EMOCIONALES

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

6.2. RIESGO DE INCOMUNICACIÓN.

6.2.1.-COMUNICACIÓN E INCOMUNICACION

No es posible no comunicar, es la afirmación conocida en el ámbito de la información que sirve de título a la obra de WATZLAWICK, que afirma que⁴⁵⁹ “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”.

ROMO⁴⁶⁰ se refiere a una investigación realizada en 1928, por Paul T. Rankin ⁴⁶¹ para saber en qué emplea la gente su tiempo y algunas de sus conclusiones fueron que el 70% de la actividad humana consciente se dedica a la comunicación, ya sea escribiendo, leyendo, hablando o escuchando. Por ello, cuando utilizamos la mayor parte de nuestra vida en comunicarnos estamos ejerciendo un aspecto importante del comportamiento

⁴⁵⁹ Watzlawick, P. (2014): “No es posible no comunicar”. Pp. 15-16. Herder Editorial. Barcelona.

⁴⁶⁰ Romo, R. S. (2008). *Comunicación organizacional: un modelo aplicable a la microempresa*. Revista Científica Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales, vol.1, n°1, pp. 9-26.

⁴⁶¹ Rankin, P.T. (1928): *The Importance of Listening Ability*. The English Journal. Vol. 17, No. 8 , pp. 623-630. Published By: National Council of Teachers of English.

humano y también importante en el ámbito organizacional, pues una buena comunicación evita conflictos y mejora la satisfacción en el trabajo, entre otros efectos.

Uno de los autores clásicos en el campo de la comunicación es LASSWELL⁴⁶² quien en su trabajo pionero sobre el proceso de comunicación propone una explicación sobre la estructura y funcionamiento de la comunicación social. Planteó las preguntas claves, que se han convertido en un referente sobre conceptos clave en esta investigación: ¿quién dice? ¿qué dice? ¿a quién? ¿a través de qué canal? ¿con qué intención? y ¿efecto se produce?

El primer quién se refiere a la fuente o emisor que inicia el proceso de la comunicación; el qué se refiere al mensaje; a quién es el receptor; a través de qué canal es el medio utilizado para comunicar el mensaje; con qué intención explica la finalidad del mensaje; finalmente, qué efecto es el resultado o evaluación de todo el proceso. Si se enumeran los elementos de la pregunta se obtiene un orden lógico que ayuda a comprender la organización que se debe tener para planear con éxito la comunicación organizacional. Esta es una contribución fundamental acerca del proceso de comunicación en las organizaciones. La comunicación organizacional se da naturalmente en toda entidad, con independencia de su tipo o su tamaño, porque es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre ésta y su medio.

El riesgo de incomunicación, que en este apartado se abordará, se refiere a la acción y efecto de incomunicar o incomunicarse (RAE) y también se refiere en el ámbito del Derecho al aislamiento temporal de procesados o de testigos, acordado por los jueces, señaladamente por los instructores de un sumario. Incomunicar, por tanto, implica aislar o aislarse, privar de comunicación a alguien de algo y también negarse al trato con otras personas, por temor, melancolía u otra causa. Si la información es poder, sobre todo en este siglo, la incomunicación es incompetencia, ineptitud e ineficacia, con serios perjuicios para cualquier organización.

Otro axioma en la comunicación es que en presencia de otra persona es imposible la no comunicación⁴⁶³. Nos comunicamos necesariamente, aunque no lo pretendamos, recibimos y emitimos mensajes continuos, nos recuerda CASARES, porque la esencia

⁴⁶² Lasswell, H. D. (1948). *The structure and function of communication in society*. The communication of ideas, vol. 37, núm. 1, pp. 136-139.

⁴⁶³ Casares, E. (2007). *La Comunicación en la Organización; la retroalimentación como fuente de satisfacción*. Razón y palabra, nº56, pp. 1-8

del ser humano es comunicar y recibir comunicación; la comunicación es comparable a las necesidades básicas para la supervivencia del ser humano ,ya que es una necesidad básica en la vida intelectual y emocional de una persona, por lo que la comunicación ha de ser entendida como un elemento imprescindible para la supervivencia, desarrollo, evolución y conducta de todos los seres vivos. Está claro que la comunicación es una necesidad intangible, pues representa una necesidad de la mente y del ánimo más que del organismo y, al igual que la necesidad de autoestima, participación o logro, se van desarrollando conforme el individuo va adquiriendo madurez.

La comunicación como una relación social⁴⁶⁴ está inextricablemente unida a la vida de las personas, organizaciones y sociedades. 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 privatización de la transmisión de mensajes interesados y unilaterales, dejan sin derecho a voz a la colectividad. Toda interacción comunicativa entre sujetos, supone un ámbito de vida y cultura común en un contexto compartido. El marco social de la comunicación es importante para la interpretación de sus contenidos, porque los sujetos de la interacción comunicativa no lo hacen en el vacío social. El tiempo-espacio social está implícito en toda comunicación.

La comprensión y entendimiento entre sujetos, supone e implica, la existencia de una cultura y una perspectiva de vida compartida. La presencia de ese entorno no sólo está presente en la interpretación de los contenidos de la comunicación, sino también en la forma sintáctica de los mensajes. La vida en común requiere y supone modos para dialogar, confrontar o incluso antagonizar entre individuos, grupos o clases sociales. La diversidad y dinamismo en las relaciones da sentido, significación e identidad comunicativa a los sujetos y colectividades. La comprensión de los símbolos, signos o mensajes requiere del conocimiento del contexto, que no es anárquico, arbitrario ni necesariamente idéntico a los interlocutores. La comunicación está impregnada de implícitos, espíritu, símbolos y atmósfera comunitaria, así como, de una cultura y época. Se podría afirmar que la comunicación expresa el sentido, pertenencia y representación de una totalidad, pero que no la sustituye. La comunicación entre personas que no

⁴⁶⁴ Alcázar, J. H. (2010): *La incomunicación social en la globalización de las técnicas comunicativas*. Revista de Ciencias Económicas, 2010, vol. 28, no 2.

comparten una vida en común, requerirán de mediadores para comprender sus significados, aun cuando hablen el mismo idioma y conozcan sus signos y símbolos. Así, el lenguaje de delincuentes, mafiosos, millonarios o pobres, no será transparente para otras personas, grupos, clases o extraños. La comunicación creada por personas integradas en ámbitos sociales determinados, no es una comunicación para todos, por el contrario, constituye barreras infranqueables para aquellos que no pertenecen a una comunidad. La frontera comunicativa es más poderosa que los muros que separan pueblos.

Existen dos grandes formas de comunicación, la interna y la externa. Esta última es la que se dirige hacia los diferentes grupos de interés de la organización y se vincula a otro de los factores que estamos tratando en este capítulo, como es la reputación corporativa. La comunicación interna, como elemento esencial de interacción entre las personas, contribuye a mejorar dos sentimientos organizacionales básicos, el miedo y el sentimiento de pertenencia, contribuyendo a un clima laboral positivo que, en caso contrario, lleva aparejados serios problemas.

6.2.2.- LA COMUNICACIÓN COMO ELEMENTO DEL CONTROL INTERNO

El Informe COSO destaca entre los componentes esenciales de control interno la información y la comunicación⁴⁶⁵, partiendo de la premisa de que se debe establecer una comunicación eficaz en el sentido más amplio, lo que implica una circulación multidireccional de la información, es decir, ascendente, descendente y transversal.

La dirección debe transmitir mensajes claros a todo el personal sobre las responsabilidades en materia de control y los empleados deben comprender el papel que tienen que desempeñar dentro del sistema de control interno. Es preciso que se establezca un sistema para comunicar información importante, entre niveles superiores e inferiores, así como una comunicación eficaz con los terceros que componen los grupos de interés de la organización, es decir clientes, proveedores, organismos de control etcétera.

Los sistemas de información deben identificar, recoger, procesar y divulgar los datos, entendiendo el término información en el sentido más amplio, incorporando también la información sobre hechos, actividades y factores externos, teniendo en cuenta,

⁴⁶⁵ Coopers & Lybrand (1997): “Los nuevos conceptos del control interno (Informe COSO)”. Pp.81-82. Editorial Díaz de Santos.

especialmente, que existen sistemas de información formales e informales y que, a veces, los segundos permiten obtener información muy valiosa. Algunos de los aspectos esenciales en la estrategia y sistemas integrados son los siguientes⁴⁶⁶, según el citado documento COSO.

- Apoyo de los sistemas a las iniciativas estratégicas ya que, en ocasiones, el acceso inmediato y el acceso en línea son ventajas competitivas significativas que han permitido el éxito de muchas organizaciones, al utilizar los sistemas de información con fines estratégicos
- Integración con operaciones. La utilización de los sistemas de información ha evolucionado desde sistemas exclusivamente financieros a sistemas integrados con la explotación de la actividad, que ayudan a controlar los procesos del negocio, registrando y siguiendo las transacciones en tiempo real, constituyendo un complejo entorno de sistemas integrados
- Coexistencia de tecnologías. La selección e implantación de nuevas tecnologías representa un factor clave en la organización, para contemplar los objetivos organizativos, las exigencias competitivas y el soporte proporcionado para la implantación de un adecuado sistema de control interno.

Es preciso destacar que los sistemas de información se encuentran dispersos⁴⁶⁷ en toda la organización y atienden a uno o más objetivos de control, constituyendo un medio para el incremento de la productividad y competitividad, por lo que pueden resultar un factor clave en las estrategias organizativas. Disponer de información adecuada, facilita tomar decisiones correctas y oportunas, como por ejemplo adecuada información sobre la situación financiera, aunque este tipo de información puede resultar insuficiente para tomar decisiones que involucren otros componentes.

Para lograr el objetivo de divulgar información relevante, interna o externamente⁴⁶⁸, es necesario procesar una serie de datos para reducir la cantidad considerable de conocimiento disponible, seleccionando información material y útil. Este objetivo se concreta en estos dos aspectos:

⁴⁶⁶ Ibidem. Pp.84-86

⁴⁶⁷ Quinaluisa Morán, N., Ponce Álava, V., Muñoz Macías, S., Ortega Haro, X., y Pérez Salazar, J. (2018). *El control interno y sus herramientas de aplicación entre COSO y COCO. Cofin Habana*, vol.12, nº1, pp. 268-283.

⁴⁶⁸ Provasi, R., y Riva, P. (2015). *The updated COSO report 2013*. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, vol.11, nº10, pp. 487-498.

- Difundir la comunicación interna. La comunicación interna permite difundir los valores de la empresa y dejar claro el importante papel que juega cada empleado para alcanzar las metas que se propone en cada momento.
- Comunicarse externamente. Las empresas deben comunicarse de manera continua y clara con los grupos de interés, para que los valores y los códigos de conducta sean bien conocidos. Es esencial tener confirmaciones externas, facilitar contribuciones imparciales y desarrollar mecanismos para obtener comentarios de las partes interesadas ayuda a la empresa a ganar confianza.

En el mundo de la comunicación se debate sobre la sociedad de la información⁴⁶⁹ como la gran esperanza, el gran temor, la gran diversión, el gran negocio, la gran comodidad...Sin embargo, para evitar que el mito de la información se convierta en el timo de la información se deben distinguir tres fenómenos sociales diferentes:

1. Sociedad de la información, es el sistema de comunicación hecho posible por redes de comunicación baratas, abiertas y globales; procedimientos rápidos de acceso a la comunicación y de elaboración de información; bancos de datos masivos y continuamente actualizados.
2. Sociedad del aprendizaje, es un sistema cultural que necesita para sobrevivir que los individuos estén sometidos a un proceso continuado de educación y aprendizaje, para mantener el bienestar social y el progreso económico
3. Sociedad de la inteligencia, es un concepto operativo que se define por la idea de inteligencia mancomunada. Los grupos, en cuanto sistemas autorreferentes de comunicación, interacción y relaciones afectivas, aumentan o disminuyen la capacidad de los individuos para resolver problemas, desarrollar la capacidad creadora o alcanzar mayores niveles de bienestar

Pero, pese a que vivimos en la denominada sociedad de la comunicación, observamos aún la presencia de muchos de los rasgos en el proceso de incomunicación⁴⁷⁰ según el estudio de RIZO GARCÍA sobre las lecturas y reflexiones de CASTILLA DELPINO, que se manifiestan en lo siguiente: el aislamiento, el extrañamiento de sí y la comunicación

⁴⁶⁹ Marina, J. A. (2006). *Comunicación e incomunicación*. Tendencias 06. Medios de Comunicación el año de la televisión. Pp.457-460. Fundación Telefónica.

⁴⁷⁰ Rizo García, M. (2010): *La vigencia de La incomunicación de Carlos Castilla del Pino, 40 años después. Lecturas y reflexiones sobre la intersubjetividad y la (in)comunicación*. Mediaciones Sociales. Revista de Ciencias Sociales y de la Comunicación, nº 7, segundo semestre de 2010, pp. 3-20. ISSN electrónico: 1989- 0494. Universidad Complutense de Madrid.

incompleta son algunos de ellos. En la actualidad, donde existe una proliferación de dispositivos tecnológicos que propician nuevas y mejores formas de interacción y comunicación, paradójicamente son también más las reflexiones en torno a la falta de comunicación y a los problemas de comunicación que acechan al mundo actual. La consolidación de las tecnologías es sólo uno de los ámbitos específicos donde se manifiestan rasgos de la incomunicación augurada por el famoso psiquiatra. El aislamiento y la extrañación de la conciencia de sí son, afirma este experto, las principales consecuencias de la incomunicación humana. Ambas están íntimamente relacionadas, pues estar aislados nos conduce a la extrañación de nosotros mismos, y ésta, a su vez, nos conduce al aislamiento. La incomunicación real es vivida, mediante la racionalización, como ilusoria comunicación, como si fuera comunicación real. Estas consideraciones, plantean una serie de reflexiones e interrogantes: ¿Cómo sabemos si nos estamos comunicando o no? ¿Cómo podemos verificar que el otro con quien interactuamos está comprendiendo lo que nosotros queremos hacerle saber? Efectivamente, suele suceder que damos por hecha la comunicación, porque necesitamos saber que nos estamos comunicando, pero no tenemos forma de confirmar, con total seguridad, que de hecho nos estamos comunicando.

Los fracasos en la comunicación se derivan, según RIZO GARCIA, fundamentalmente, de dos situaciones: la mala comprensión y la ambigüedad. La diferencia entre ambas es que cuando hay mala comprensión la incertidumbre del receptor no existe, mientras que no sucede así en el caso de la ambigüedad. De hecho, considera que puede definirse la incomunicación como un fracaso de la comunicación, o la deficiencia que aparece como consecuencia de la forma de comunicar. Se puede concebir la incomunicación como una anomalía, como un obstáculo, que imposibilita o bien la finalidad de comunicarse, o bien el logro de objetivos asignados a la comunicación y fallados por la forma de comunicarse, y no por otra razón.

La nueva concepción de la empresa establece la comunicación interna⁴⁷¹ como un instrumento indispensable para lograr mayor competitividad, compromiso y consenso dentro de toda la estructura organizativa. La comunicación interna es una herramienta de gestión que también puede entenderse como una técnica. Puede ser también un medio

⁴⁷¹ Brandolini, A. González Frígoli, M. y Hopkins, N. (2009): “Comunicación interna. Claves para una gestión exitosa”. Pp. 27 -31 La Crujía Ediciones. Buenos Aires

para alcanzar un fin, donde la prioridad es buscar la eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes. Es la comunicación específicamente dirigida al público interno, al personal de una empresa, a todos sus integrantes y surge a partir de generar un entorno productivo armonioso y participativo.

Por ese motivo, se puede afirmar que las comunicaciones internas tienen como principal finalidad generar motivación para los recursos humanos, hacer que el personal se organice y enfoque su trabajo de acuerdo con los objetivos éticos y productivos de la compañía. Así como también, se intenta estrechar los vínculos entre los diferentes sectores y niveles de mando, de manera que esa relación sea capaz de retener a los empleados calificados dentro de la empresa, ofrecer un buen clima de trabajo y responder a las expectativas e inquietudes que sus integrantes presentan.

La comunicación interna según BRANDOLINI et al. permite lo siguiente:

- Generar la implicación del personal. Promover el compromiso de todos los empleados para alcanzar objetivos asumidos por la compañía impulsando el trabajo en equipo.
- Armonizar las acciones de la empresa. Evitar oposición y discrepancia en la actuación cotidiana a partir del diálogo y la comunicación con las diferentes áreas y niveles de mando.
- Propiciar un cambio de actitudes en cuanto a saber, poder, querer. A partir del conocimiento de la empresa, se puede alcanzar una actitud positiva con cierta independencia, que posibilite la toma de decisiones individuales y grupales para alcanzar las metas propuestas por la empresa.
- Mejorar la productividad. Al generar una comunicación interna clara, todos los empleados conocen los objetivos y están en condiciones de desempeñar su labor orientada a mejorar sus niveles productivos.

De acuerdo con lo anterior, un plan de comunicación interna debe ser:

- integral (varios canales);
- coherente (mensaje sin contradicciones);
- oportuno (mensajes que llegan en el momento esperado);
- ético (respeta los valores que rigen la gestión integral del negocio);
- claro (de fácil comprensión); y

- original (debe captar la atención, impactar y debe ser diferente a cualquier otro tipo de comunicación).

6.2.3.- FORMAS DE COMUNICACIÓN

La organización comunica⁴⁷² de forma implícita (exposición de sus acciones y prácticas) y explícita (discurso y/o reflexión consciente). Comunica al hacer y al no hacer; al hablar y al no hablar; por ello es vital que se tome conciencia de la importancia que tiene una alineación estratégica de la comunicación y las relaciones como parte de la gestión de la organización.

En cuanto a las distintas formas de comunicación en la empresa, ante los canales que están accesible en la actualidad, se plantea una relación entre nivel de cercanía entre los interlocutores y complejidad del mensaje que se presenta en la figura. Se observa que cuanto mayor sea el nivel de complejidad del mensaje, mayor ha de ser el nivel de cercanía entre los interlocutores, que en la cúspide se observa que ha de ser una reunión personal, cara a cara, como se deriva de la multitud de factores que inciden en este proceso, en el que la comunicación no verbal que se expresa a través del lenguaje corporal, es un componente decisivo para la captación de la información.

Las formas de comunicación⁴⁷³ en una organización, se pueden considerar básicamente: operativa, táctica y estratégica.

- a) Comunicación operativa: consiste en desarrollar mensajes y piezas comunicativas para distintas personas e instancias de la organización, no importando el nivel jerárquico del cliente interno.
- b) Comunicación táctica: se da cuando se identifican necesidades comunicativas y se desarrollan soluciones para potenciar las distintas funciones que sostienen y proyectan a la organización, como la vigilancia del entorno, capacitación, comercialización e incluso la dirección, entre otras.
- c) Comunicación estratégica: proceso de comunicación fundacional en el que se construyen las representaciones o modelos de la organización que permiten

⁴⁷² Córdoba, S. O. (2011). *La Comunicación en la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial*. Correspondencias & análisis, nº1, pp. 137-156.

⁴⁷³ Pérez Castillo, J. G. (2000). *La Aplicación de Modelos de Comunicación en las Organizaciones* en Rebeil Corella María Antonieta y Celia Ruiz Sandoval Reséndiz (Coordinadoras) "El poder de la comunicación en las organizaciones". México: Plaza y Valdés editores. Universidad Iberoamericana, pp.93-124.

llegar a decisiones estratégicas, tácticas y operativas. El principal logro de este nivel de actuación consiste en tener un mapa de referencia completo acerca de la organización en sí misma, a la vez que del contexto en que se mueven y de la interacción que existe y debe existir entre la empresa y su contexto.

La comunicación estratégica involucra, en principio, directamente a los accionistas, se puede decir que afecta a los ciudadanos usuarios en el caso de la Administración Pública, así como a la alta dirección, aunque exige la participación de la organización en su conjunto. Lo estratégico de la comunicación no tiene que ver tanto con el nivel de la estructura donde se coordina, sino con lo integrado y el amplio impacto y beneficio que provoca para la organización.

En cuanto a la interacción de la comunicación, SORIA ROMO⁴⁷⁴ plantea que el diseño de toda organización debe permitir la comunicación en las siguientes direcciones:

- Comunicación Descendente. Es la comunicación que fluye desde los niveles más altos de una organización hasta los más bajos, van del superior al subordinado.
- Comunicación Ascendente. Fluye desde los niveles más bajos de la organización hasta los más altos, incluye buzones de sugerencias, reuniones de grupo y procedimientos de presentación de quejas.
- Comunicación Horizontal. Es la comunicación que fluye entre funciones, necesaria para coordinar e integrar los distintos trabajos en una organización.
- Comunicación Diagonal. Es la que cruza distintas funciones y niveles de una organización, es importante cuando los miembros de la misma no pueden comunicarse por medio de los demás canales de comunicación.
- Comunicación informal. Es el flujo de información que circula por los diferentes ámbitos de la organización, establece relaciones sociales que propician una comunicación más práctica, protegen al individuo de la soledad y del anonimato, le permiten desarrollar percepciones continuas sobre su rol y el del grupo al que pertenece.

⁴⁷⁴ Romo, R. S. (2008). *Comunicación organizacional: un modelo aplicable a la microempresa*. Teorías, enfoques y aplicaciones en las Ciencias Sociales, vol.1, n°1, pp. 9-25. Basado en Katz, D. y Kahn, R. L. (1966), *The social psychology of organizations*. Nueva York: John Wiley and Sons, Inc.

En el tipo de comunicación hay que tener en cuenta que dentro de la organización formal de la empresa actúan grupos informales de trabajo⁴⁷⁵ cuyo buen funcionamiento es sinónimo de satisfacción y productividad. A consecuencia de todo esto, se desarrolla una política de personal que pone su atención, no sólo a los incentivos económicos y condiciones físicas y fisiológicas, sino también en el clima laboral, como un factor más de satisfacción del grupo y de productividad de la compañía. De esta manera, se entiende el proceso motivacional como un fenómeno complejo, que se explica mediante normas de conducta entre los individuos de la organización, concediéndose mayor importancia a la comunicación y a las relaciones interpersonales.

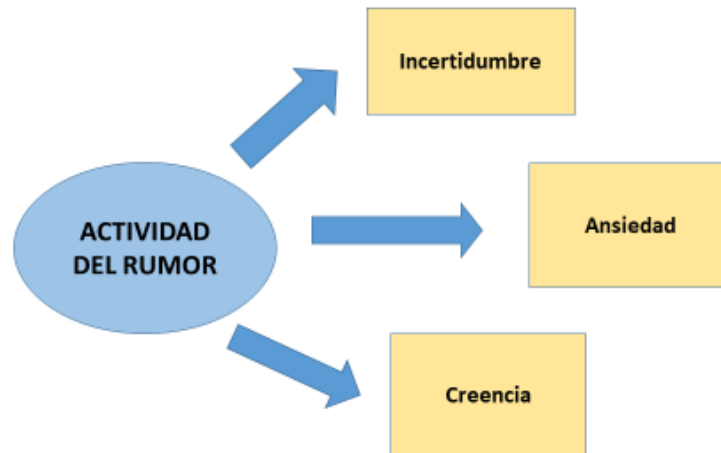
En el ámbito de la comunicación informal uno de los aspectos destacables es el problema del rumor, que es una forma de comunicación que surge de la incomunicación, como aspecto específico de la diversidad de canales informales de comunicación⁴⁷⁶, que incluye el rumor como una idea no comprobada, que circula en una organización o en el entorno de la misma y es un poderoso medio de comunicación que utiliza todos los caminos muchas veces de forma impersonal, a través de los distintos canales informales.

En una investigación realizada entre profesionales de relaciones públicas experimentados que prestan servicios en las principales corporaciones globales, se analizaron los tipos de rumores organizacionales⁴⁷⁷, su prevalencia y efectos, la efectividad de las estrategias de manejo de rumores y las variables psicológicas y situacionales asociadas. Los resultados mostraron que los rumores dañinos son comunes, especialmente durante el cambio organizacional. La mayoría de los rumores eran de naturaleza interna y lo más probable era que se tratara de cambios de personal, seguridad laboral o satisfacción laboral. Los rumores incitan a una variedad de efectos, la mayoría de los cuales fueron calificados como algo severos.

⁴⁷⁵ Casares, E. (2007). *La Comunicación en la Organización; la retroalimentación como fuente de satisfacción*. Razón y palabra, nº56, pp. 1-8

⁴⁷⁶ Suárez, O., Ruíz, C., Hincapie, L., & Mendoza, E. (2001). *La comunicación informal en la organización, otra mirada desde la intersubjetividad*. Razón y palabra, nº23. En: http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n23/23_osuarez.html

⁴⁷⁷ DiFonzo, N., & Bordia, P. (2000). *How top PR professionals handle hearsay: Corporate rumors, their effects, and strategies to manage them*. Public Relations Review, vol. 26, nº2, pp. 173-190.

FIGURA N°60: EL RUMOR COMO COMUNICACIÓN INFORMAL

FUENTE: DI FONZO (2000)

Surgieron tres dimensiones distintas de los efectos de los rumores: ramificaciones externas (por ejemplo, mala prensa), actitudes internas (por ejemplo, moral baja) y comportamientos internos (por ejemplo, aumento del ausentismo). En la investigación se vieron estrategias que se calificaron como altamente efectivas para prevenir y neutralizar rumores dañinos. Surgieron dos enfoques amplios, compuestos por

- a) estrategias que estructuraron, es decir, dieron límites a la incertidumbre y
- b) estrategias que se centraron en mejorar la eficacia de los comentarios oficiales.

Los análisis de las dimensiones psicológicas y situacionales de episodios de rumores específicos se presentan en un esquema de las relaciones entre estas variables:

- La actividad del rumor, es la frecuencia con la que se transmitía el rumor, se asoció con la incertidumbre.
- La incertidumbre situacional depende de las preguntas que se hacen las personas sobre el significado de los eventos actuales o qué eventos futuros probablemente ocurrirían.
- La creencia en el rumor se refiere a la confianza que tenía la gente al pensar que el rumor era cierto.
- La ansiedad se refiere al nivel de preocupación de la gente.

6.2.4.- REQUISITOS DE LA COMUNICACIÓN EFECTIVA Y CONSECUENCIAS DE LA INCOMUNICACION

En el ámbito de la comunicación organizacional, es preciso tener en cuenta una serie de requisitos⁴⁷⁸ para que sea válida y evitar problemas. Entre ellos se destaca:

- La información ha de ser sincera y aunque parezca que esto es algo evidente e es una característica fundamental que a veces no se tiene en cuenta, lo que puede hacer que el proceso informativo no sirva para nada e incluso que llegue a convertirse en algo perjudicial.
- La información ha de ser completa, porque una verdad a medias no es una verdad y no informa, sino todo lo contrario, cuando un tema no puede ser expuesto en su totalidad es mejor, callar y explicar las causas que impiden dar la totalidad de la información en ese momento.
- La información ha de ser permanente, ya que sólo tiene valor si es actual y se refiere a acontecimientos próximos, lo que exige un ciclo de comunicación permanente y que se realice con prontitud en aquellos casos de hechos excepcionales.
- La información ha de ser comprensible, es decir, que debe transmitirse de forma entendible y asumida por la totalidad de los receptores.
- La información ha de ser necesaria y hay que enviarla a quien realmente le interese o pueda necesitarla, porque un exceso de información acarrea una pérdida de tiempo y provoca que lo importante quede oculto por lo superfluo. Por ello, ha de adaptarse la información a cada nivel de receptor.
- La información ha de tener un enfoque global, es decir, todo lo que se emite ha de ser interpretado en su conjunto y no de manera sesgada.
- La información ha de ser oportuna, lo que significa que debe de tener unos límites respetados por todos, ya que hay información que no debe de ser pública o de uso común.
- La información ha de ser abierta, lo que significa que su objetivo es comunicarse con el exterior; hace referencia al medio más usado por la organización para enviar mensajes al público interno y externo.

⁴⁷⁸ Coopers & Lybrand (1996): *El capital humano y la empresa. Los recursos Humanos, clave de la competitividad*. Pg.203. Editado por Cinco Días

- La información ha de ser evolutiva, porque pone énfasis en la comunicación imprevista que se genera dentro de una organización.
- La información ha de ser flexible, es decir, permite tener una comunicación oportuna entre lo formal e informal.
- La información ha de ser multidireccional, ya que maneja la comunicación de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna, externa, entre otras.
- La información ha de ser instrumentada, porque se utilizan herramientas como soportes, dispositivos; dado que muchas organizaciones están funcionando deficientemente, debido a que la información que circula dentro de ella no llega en el momento adecuado ni utilizan las estructuras apropiadas para que la comunicación sea efectiva.

Pero no siempre la organización es capaz de cumplir con las condiciones que exige un buen sistema de información y, por ello, se producen consecuencias negativas de la mala comunicación⁴⁷⁹ y se generan importantes problemas, entre los que figuran los que se enumeran a continuación. De acuerdo con el enfoque de las competencias emocionales que se aborda en esta investigación, estos efectos se han agrupado en las cinco categorías de las referidas competencias.

- a) Problemas que afectan a la autoconciencia de las personas, en lo concerniente a la autovaloración que fortalece la propia estima y la autoconfianza que genera claridad de las expectativas.
 - Subestimación del personal. Cuando el trabajador siente que no se le escucha su vinculación con la empresa disminuye y se percibe menos valorado, afectando negativamente en su autoestima
 - Confusión. La mala comunicación genera confusión respecto a las expectativas y prioridades de la empresa, con lo que el desempeño del personal se produce en un entorno de menor confianza en uno mismo.

⁴⁷⁹ Universia Puerto Rico. (2016): *Consecuencias de la mala comunicación interna en una empresa*. Portal de Universia en: universia.net

- b) Problemas que afectan a la autorregulación de las personas, necesaria para el autocontrol que otorga confiabilidad, integridad e innovación.
- Desconfianza. La pérdida de autoestima que se produce al no conocer con exactitud su rol en la organización, dificulta la conexión con el objetivo común y lleva a una pérdida de confianza general, tanto interna como externa.
 - Sentimientos negativos. La frustración, el enojo y el resentimiento que se producen ante la incertidumbre que provoca la no comunicación se contagian creando un ambiente emocional negativo, que afecta a la integridad de los individuos en el cumplimiento de sus compromisos.
 - Baja creatividad. La ausencia de una comunicación fluida provoca una sensación de abandono que reduce la motivación del trabajador y, por ende, de la creatividad individual y organizacional.
- c) Problemas que afectan a la motivación de las personas, que facilita el logro de los objetivos y el optimismo necesario para persistir, a pesar de los obstáculos.
- Desánimo y desmotivación. Cuando no se informa a los empleados sobre lo que sucede en la compañía y sobre la conformidad de los líderes respecto al trabajo particular de cada uno, aparece la desmotivación laboral provocada por la incertidumbre. El problema principal de la desmotivación es que afecta el nivel de rendimiento, tanto en la cantidad de trabajo como en su calidad, porque el trabajador no da lo mejor de sí, ya que pierde interés en lo que hace.
 - Deterioro de la eficiencia. Ante la ausencia de líneas claras de actuación que es lo que permite una buena comunicación, se producen más errores lo que, unido a la desconfianza y falta de innovación, reduce la eficiencia de la entidad.
- d) Problemas que afectan a la empatía de las personas, necesaria para la orientación hacia el servicio y la comprensión de los demás.
- Insatisfacción en los clientes. Los problemas derivados de la falta de comunicación se traducen en peor comprensión de los sentimientos ajenos,

lo que contribuye al deterioro de la eficiencia, por un peor servicio de los productos y servicios, generando quejas de los clientes.

- Malestar en el ambiente laboral. La falta de comunicación podría dar lugar a la formación de bandos enemistados, secretismo, chismes y rechazo hacia las figuras de autoridad. El diálogo constante con los líderes y entre las personas que trabajan en la compañía, evita que se genere un clima laboral negativo.
- e) Problemas que afectan a las habilidades sociales de las personas, que contribuyen a inducir respuestas positivas en los demás mediante el liderazgo y la cooperación hacia una meta común.
- Aburrimiento. La baja creatividad, la desmotivación y el mal ambiente laboral que surgen ante la falta de un adecuado liderazgo, llevan a los trabajadores a cumplir con lo mínimo necesario y permanecer instalados en la monotonía.
 - Pérdida de talento. La falta de una clara definición de la visión y la misión de la organización, que es responsabilidad de los que guían la organización, supone un freno al crecimiento profesional y a la iniciativa de los más creativos, lo que lleva a una fuga del talento.

En la figura se presenta de forma esquemática el conjunto de consecuencias de la mala comunicación y la incidencia que ello tiene en los distintos aspectos de la inteligencia emocional y en las competencias emocionales.

FIGURA N°61: CONSECUENCIAS DE LA MALA COMUNICACIÓN

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

La evaluación de la efectividad de la información y comunicación en la organización, requiere concretar cuáles son los objetivos específicos que puede perseguir una acción de revisión y auditoría⁴⁸⁰ del proceso de comunicación interna. Ello implica valorar:

- Evaluación del rigor presupuestario con el que es desarrollada la gestión de la comunicación interna.
- El control y ajuste de costes del departamento de comunicación interna.
- El nivel de satisfacción de los empleados y la mejora del clima laboral
- Los posibles frenos o problemas de comunicación en el seno de la empresa.
- La percepción que tiene de la empresa el público interno, así como los estados de opinión sobre temas fundamentales.
- Detectar las necesidades de información que no son atendidas.
- Evaluar la calidad de los contenidos y la eficacia de los canales de comunicación.
- Identificar las audiencias y su diversidad

Una consecuencia importante de la incomunicación, en la organización y en la vida de las personas es el silencio, que también era un efecto en el riesgo de temor y que implica

⁴⁸⁰ Mestanza, J. G., Molina, A. R., & Fernández, R. V. (1999). *La auditoría de comunicación interna: Una aproximación conceptual y metodológica*. Revista latina de comunicación social, vol.2, n°18, pp. 1-8.

costes importantes. Cuando nos silenciarnos⁴⁸¹ a nosotros mismos y a los demás, incluso cuando estamos convencidos de que es la mejor manera, la manera correcta, o la única manera de preservar las relaciones que nos importan, puede que nos estemos engañando a nosotros mismos. Ya se comentaba que no comunicar es imposible y, por ello, nuestros silencios también hablan. La resolución de los problemas requiere un primer paso, que es encararse a ellos y ello implica informar y comunicar para evitar que la falta de diálogo se convierta en un obstáculo que sirva para enquistar conflictos de mayor gravedad.

6.3-RIESGOS REPUTACIONALES

6.3.1.- LA REPUTACIÓN CORPORATIVA

La definición de 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.

La reputación corporativa, según VILLAFANE⁴⁸², se ha convertido para muchos especialistas en un aspecto esencial en la gestión empresarial de los últimos años, con una repercusión significativa, debido a la importancia creciente que en los últimos años le conceden los dirigentes empresariales a la reputación de sus compañías. Este autor revisa las opiniones de diversos expertos sobre esta cuestión, como LIPOVETSKY,⁴⁸³ que afirma que en el enfoque del análisis reputacional, desde la ética empresarial, se ha producido una inversión ideológica cuando el respeto a los principios morales y éticos se ha convertido en una condición imprescindible para el éxito a largo plazo en los negocios. Esta oleada ética, explica este autor, responde a cuatro causas concretas: una sucesión de catástrofes acaecidas en las últimas décadas; el nuevo modelo económico del capitalismo; la markética, que se refiere a la incorporación de la ética como un elemento más del

⁴⁸¹ Perlow, L., & Williams, S. (2003). *Is silence killing your company?* Ieee Engineering Management Review, vol.31, nº4, pp.18-23.

⁴⁸²Villafañe, J. (2006). *Reputación corporativa. Expresión de una nueva racionalidad empresarial*. Revista Mexicana de Comunicación, vol.98, pp.1-8.

⁴⁸³ Lipovetsky G (2002): "Metamorfosis de la cultura liberal. Ética, medios de comunicación, empresa". Editorial Anagrama, pág.64-67

marketing y la implicación de los recursos humanos. En este contexto, la reputación y la responsabilidad corporativa de las compañías se convierten en factores decisivos de captación y fidelización del talento en las organizaciones. Las personas quieren sentirse orgullosas de sus organizaciones y de sus líderes, por lo que demandan valores y comportamientos éticos en ambos casos. Se puede decir que la reputación de la organización es un agregado de las opiniones, percepciones y expectativas⁴⁸⁴ 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. Autores como GROENLAND⁴⁸⁵ 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 de la organización. La reputación de una corporación surge de la comparación que realiza una persona entre la imagen de una empresa⁴⁸⁶, es decir, de las características que se atribuyen a dicha empresa, con lo que ella considera que deben ser los valores y comportamientos ideales para ese tipo de empresa. La reputación no es, pues, la imagen de una organización, sino un juicio o valoración que se efectúa sobre dicha imagen. La reputación empresarial es, de acuerdo con FERGUSON, el conocimiento de las verdaderas características de una empresa y las emociones que hacia ella sienten los stakeholders o grupos de interés de la misma⁴⁸⁷. Es fruto, por tanto, de la percepción representativa de la compañía, basada en su actuación en el pasado así como en su proyección futura y del reflejo que una sociedad tiene al mismo tiempo de cómo la ven los grupos de interés y cómo lo expresan a través de sus pensamientos y palabras.⁴⁸⁸ ARBELO Y PÉREZ plantean que la reputación es un recurso empresarial capaz de generar ventajas competitivas sostenidas, en tanto que reúne las propiedades de ser un recurso escaso, valioso, imperfectamente imitable y difícilmente sustituible. Según estos autores, la reputación es un concepto empleado en diversas disciplinas y en cada una de ellas con una definición distinta, hasta el punto que no existe un consenso general en la

⁴⁸⁴ Meaning cloud (2020): *Reputación corporativa*. En la web: <https://www.meaningcloud.com>

⁴⁸⁵ Groenland, E. A. (2002): *Qualitative Research to Validate RQ-Dimensions*. Corporate Reputation Review, vol. 4, n° 4, pp. 308-315

⁴⁸⁶ Mínguez Arranz, N. (2000). *Un marco conceptual para la comunicación corporativa*. Zer. Revista de estudios de comunicación, n°7, pp.1-11

⁴⁸⁷ Ferguson, T. D.; Deephouse, D. L. y Ferguson, W. L. (2000): *Do Strategic Groups Differ in Reputation?*. Strategic Management Journal, Vol. 21, No. 12, pp. 1193-1214.

⁴⁸⁸ Arbelo Alvarez, A., & Pérez Gómez, P. (2001). *La reputación empresarial como recurso estratégico: un enfoque de recursos y capacidades*. Ponencia presentada al XI Congreso Nacional de Acede, Zaragoza.

literatura sobre este concepto. En su artículo exponen que la reputación se puede considerar como el reflejo que una organización tiene en el tiempo de cómo la ven los agentes influyentes y como lo expresan a través de sus pensamientos y palabras. La reputación así entendida difiere del concepto de identidad corporativa e imagen corporativa. La identidad corporativa está más relacionada con lo que la empresa ha elegido ser, mientras que la imagen corporativa es como la gente ve a la empresa en función de lo que ésta dice sobre sí misma. La reputación es un concepto más amplio. Es la suma de la identidad, imagen, percepciones, creencias y experiencias que los grupos de interés han relacionado en el tiempo con la empresa. En este sentido, la responsabilidad de la reputación va más allá del departamento comercial, involucrando a la práctica totalidad de la organización. La reputación corporativa se refiere a las relaciones que tiene la organización con sus grupos de interés y consiste en definir e integrar la suma de los activos intangibles⁴⁸⁹ que posee una organización y comunicarlos a sus públicos, con el fin de generar más valor. La reputación corporativa se puede visualizar como un compuesto de diversas piezas intangibles de la vida empresarial, como ética, responsabilidad social, identidad corporativa, misión, gobierno corporativo, comunicación con los stakeholders... La gestión integrada de estas piezas genera la buena reputación. En la misma línea los autores explican que Telefónica define el concepto de reputación con un símil: la reputación es como una casa o edificación. Se invierte mucho tiempo en construirla, pero las pequeñas grietas que día a día se producen en su estructura, pueden acabar con ella, y son, en última instancia la principal causa de su pérdida.

La reputación corporativa integra⁴⁹⁰ tanto las llamadas variables fuertes del management (resultados económicos, calidad de la oferta comercial, innovación e internacionalización) como las débiles (calidad laboral y ética y responsabilidad corporativa) y esa es la razón de su transversalidad; pero la preeminencia actual de la reputación sólo es posible en la medida en que expresa esa nueva racionalidad empresarial.

⁴⁸⁹ Carrillo, M. V., Castillo, A., & Tato, J. L. (2008). *El valor de lo intangible. La gestión de la reputación corporativa. El caso de la marca "Telefónica"*. In *Comunicação e Cidadania. Actas do 5º Congresso da SOPCOM* (pp. 317-327).

⁴⁹⁰ Villafañe J (2005): "Hacia un modelo de gestión de la reputación interna". *La comunicación empresarial y la gestión de intangibles en España y Latinoamérica*. Pirámide, pág. 189-221

MAYOL⁴⁹¹ propone un ciclo virtuoso de la reputación, que se presenta en la figura, en el que el ejercicio de la conducta de la entidad genera percepciones en las personas que componen los grupos de interés, que al ser validadas por ellas da lugar a una reputación valiosa.

FIGURA N°62: EL CICLO VIRTUOSO DE LA REPUTACIÓN



FUENTE: MAYOL (2011)

La entidad se ve obligada a mantener el nivel de conducta que le han hecho merecedora de la validación social positiva que incide en su buena reputación, lo que da lugar a ese círculo virtuoso que conduce a la excelencia: buena conducta corporativa conduce a una buena percepción de la organización, la cual implica una validación social de la empresa que induce la buena reputación corporativa, lo que exige mantener una conducta empresarial correcta para no deteriorar su reputación.

La reputación de una empresa es fruto de una serie de elementos como la calidad de sus productos o servicios, sus capacidades directivas, sus resultados financieros, su responsabilidad social y el liderazgo en el mercado, con relación a otras empresas de su mismo sector de actividad. De hecho, la reputación de las empresas es en gran medida responsable del éxito económico, hasta el punto que HALL⁴⁹² señala que la reputación

⁴⁹¹ Mayol, D. (2011). *Reputación corporativa y ventaja competitiva. Ensayo a propósito de las cuatro propiedades de Jay Barney*. Revista Venezolana de análisis de coyuntura, vol.17 n°2, pp. 67-78.

⁴⁹² Hall, R: (1992): *The strategic analysis of intangible resources*. Strategic Management Journal, vol. 13, 135-144.

constituye el activo intangible más importante para los directivos. Para muchos autores una reputación positiva es un recurso generador de ventajas⁴⁹³ competitivas sostenidas, en tanto que reúne las propiedades de ser un recurso escaso, valioso, imperfectamente imitable y difícilmente sustituible.

FIGURA N°63: COMPONENTES DE LA IMAGEN ORGANIZACIONAL

| COMPONENTE DIFERENCIABLE | COMPONENTE DE IMAGEN |
|--------------------------|----------------------|
| Identidad | Imagen esencial |
| Entorno | Imagen contextual |
| Conducta | Imagen factual |
| Comunicación | Imagen conceptual |

FUENTE: ARRANZ (200)

Podríamos decir que la imagen corporativa posee cuatro componentes diferenciables⁴⁹⁴, cada uno de los cuales pertenece a un nivel distinto. Estos niveles son la identidad, el entorno, la conducta y la comunicación; en cada uno de ellos encontramos un componente de imagen: la imagen esencial, la imagen contextual, la imagen factual y la imagen conceptual.

- La esencial, relacionada con la identidad corporativa, está compuesta por aquellos rasgos más directamente vinculados a la identidad central de la organización y a su percepción desde dentro y fuera de la empresa. Nace de lo que es la esencia de la organización, incluso antes de hacer o decir nada, y por eso su raíz se encuentra en la identidad y, muy especialmente, en la misión y en la visión de la misma.

⁴⁹³ Barney, J.B. (1991): *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management, vol.17, n°1, pp. 99-120.

⁴⁹⁴ Arranz, N. M. (2000). *Un marco conceptual para la comunicación corporativa*. Zer: Revista de estudios de comunicación, n°7, pp.1-11

- La contextual, relacionada con el entorno, está formada por un marco político y legal, por un marco social y cultural, por un marco económico y tecnológico y por un marco medioambiental
- La factual es el resultado de la conducta de la organización.
- La conceptual, relacionada con la comunicación, es la concebida y difundida por la organización a través de los distintos instrumentos de información de que dispone.

6.3.2.- LOS RIESGOS REPUTACIONALES

Podemos decir que la reputación corporativa se desglosa, según ARRANZ, en cinco componentes: reputación comercial, reputación económico-financiera, reputación interna, reputación sectorial y reputación social.

FIGURA N°64. COMPONENTES DE LA REPUTACION CORPORATIVA

| |
|--|
| <p>1.-REPUTACION COMERCIAL</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ GRADO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE ▪ CREDIBILIDAD DE LA COMPAÑÍA Y DE SUS PRODUCTOS |
| <p>2.-REPUTACIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ CREDIBILIDAD, SENSACIÓN DE SEGURIDAD Y ESTABILIDAD ▪ VALORACIÓN DE VOLATILIDAD, ENDEUDAMIENTO Y RENTABILIDAD ▪ CALIDAD EN LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA ▪ PERSPECTIVAS DE CRECIMIENTO FINANCIERO Y DE NEGOCIO |
| <p>3.-REPUTACIÓN INTERNA</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ VALORACIÓN DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO ▪ SENTIMIENTO DE ORGULLO, CONFIANZA Y SEGURIDAD EN LA ORGANIZACIÓN ▪ ESTIMACIÓN DE LAS VIRTUDES Y LOS DEFECTOS DE LA ORGANIZACIÓN Y DE SU POSICIÓN DENTRO DEL SECTOR |
| <p>4.-REPUTACIÓN SECTORIAL</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ESTIMACIÓN DE LAS VIRTUDES Y LOS DEFECTOS DE LA ORGANIZACIÓN ▪ ESTIMACIÓN DE SU POSICIÓN DENTRO DEL SECTOR |
| <p>5.- LA REPUTACIÓN SOCIAL</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ IMAGEN QUE LOS DISTINTOS GRUPOS SOCIALES PROYECTAN SOBRE ELLA ▪ VALORACIÓN QUE DICHOS GRUPOS HACEN DE ESTOS ATRIBUTOS DE IMAGEN. |

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA BASADO EN ARRANZ (2000)

1. La reputación comercial está en función de la valoración que los clientes tienen de la organización a partir de su experiencia con los productos o servicios comercializados. Si la reputación comercial es buena, eso permitirá a la organización poner precios más altos a sus productos o servicios. El concepto

de cliente es lo suficientemente amplio como para alcanzar también a los intermediarios que hacen llegar los productos al consumidor final y a los proveedores de materiales o productos necesarios para el funcionamiento de una empresa, por lo que es mejor referirse a los grupos de interés. La reputación comercial se verá afectada por los siguientes aspectos:

- El grado de satisfacción del cliente
- El juicio sobre la calidad de los productos o servicios adquiridos
- El grado de fidelidad hacia los productos o servicios de la compañía
- La estimación de los puntos fuertes y débiles de la compañía y de sus productos
- El grado de confianza y credibilidad de la compañía y de sus productos
- Los conceptos asociados con la organización y valoración de dichos conceptos
- La comparación con organizaciones competidoras del sector

2. La reputación económico-financiera está en función del juicio que realicen los inversores, accionistas, entidades financieras, analistas financieros y prensa económica. Dicha reputación depende en última instancia de los siguientes factores:

- El grado de credibilidad que inspira la compañía
- La sensación de seguridad y estabilidad
- La valoración de la volatilidad- valoración del endeudamiento
- La valoración de la rentabilidad
- La estimación de la calidad en la dirección de la empresa
- La percepción de perspectivas de crecimiento financiero y de negocio
- La valoración comparativa con otras empresas del sector

3. La reputación interna dependerá del juicio que los empleados de la organización hagan sobre sus atributos de imagen y por ello existe una estrecha relación entre la comunicación interna y la imagen corporativa. La reputación interna está determinada por los siguientes factores:

- La valoración de las condiciones de trabajo
- La valoración del diálogo y la participación dentro de la empresa
- La apreciación de la imagen de la empresa
- La apreciación de valores internos

- La apreciación de la información interna
- La valoración de los productos y servicios de la compañía
- La valoración del funcionamiento de la organización
- El sentimiento de orgullo, confianza y seguridad en la organización
- La valoración comparativa con otras empresas del sector
- La evaluación de expectativas

4. La reputación sectorial está en función de la valoración que una organización merece a juicio de sus empresas competidoras, en la que influyen su posición en el mercado, el nivel de calidad de sus productos y servicios, el nivel de innovación... Está determinada por los siguientes factores:

- Estimación de las virtudes y los defectos de la organización
- La estimación de su posición dentro del sector
- La valoración de su capacidad de liderazgo
- Las perspectivas de desarrollo
- La estimación de nivel de calidad en productos y/o servicios
- La estimación de nivel de calidad en la atención al cliente
- La estimación de nivel de calidad en la gestión
- La valoración del trato a los empleados
- La valoración de su nivel de innovación

5. La reputación social está en función de los atributos de la imagen que tienen los distintos grupos sociales y la valoración que dichos grupos hacen de estos atributos de imagen. Influyen también el grado de responsabilidad social, contribución al desarrollo social, concienciación social, respeto del medio ambiente... Dentro de este complejo entorno social podemos distinguir los siguientes subgrupos: las comunidades locales, los medios de comunicación, los líderes de opinión, los expertos, los educadores, la patronal del sector, los sindicatos, las asociaciones de consumidores, las organizaciones ecologistas y el público en general. Los aspectos que conforman la reputación social son los siguientes:

- La estimación del grado de concienciación social
- La estimación del grado de responsabilidad social
- La estimación del grado de preocupación por la comunidad local
- La estimación del grado de contribución al desarrollo social
- La valoración del respeto del medio ambiente

Desde otro prisma, la reputación está formada por distintas dimensiones relacionadas, pero independientes, de las cuales diferentes investigaciones han señalado las más importantes. Los autores destacados en el trabajo de LEÓN Y CIFUENTES⁴⁹⁵ representan las opiniones que de la reputación en sus distintas dimensiones y componentes, que se presentan de forma resumida en la figura.

FIGURANº65: DIMENSIONES DE LA REPUTACIÓN

| AUTOR | DIMENSIONES DE | LA REPUTACION | CORPORATIVA |
|------------------------------|---|---|---|
| WEIGELTY CAMERER | Reputación de Empresa: localización, capacidad directiva, estrategia, posición financiera y R.S. | Reputación del Producto/Servicio: percepción pública de la calidad | Reputación asociada a la cultura organizativa: entorno de trabajo, valores, premisas, símbolos y creencias |
| DOLLINGER y otros | Reputación de la dirección | Reputación del producto: calidad | Reputación Financiera |
| DE QUEVEDO | Reputación Interna: trabajadores, directivos, acciones, clientes y aliados | Reputación externa: sociedad en general | |
| MARTÍN y otros | Reputación de Negocio | Reputación Social | |
| CHUN | Imagen: percepción externa de los stakeholders | Identidad corporativa: percepción de los stakeholders internos | Identidad deseada: percepción que quieren dar los directivo |

FUENTE: DELOITTE (2014)

6.3.3.- EL VALOR DE LA REPUTACIÓN CORPORATIVA

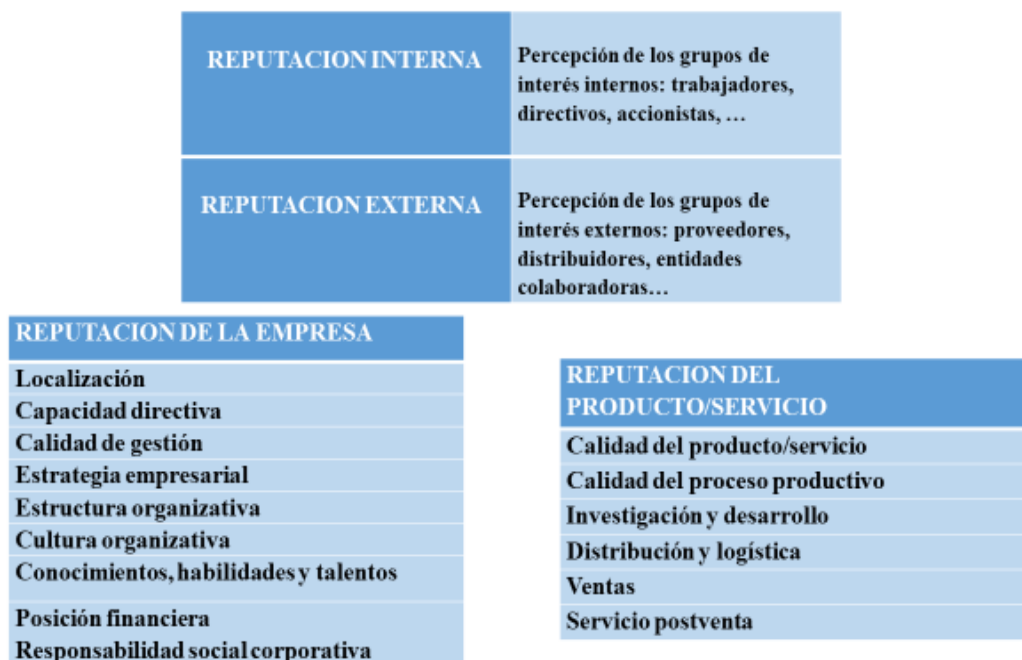
Una pregunta que puede hacerse cualquier persona que trabaja en una institución es la siguiente. ¿Cuánto vale la reputación de su organización? En lo que se puede coincidir es en que de difícil valoración pero que hay que cuidar como un activo esencial para la supervivencia de la misma. En el informe de la encuesta de Deloitte⁴⁹⁶ de 2014 se examina cómo las empresas ven y gestionan las amenazas y oportunidades reputacionales, presentando estos datos destacables. El 87% por ciento de los ejecutivos encuestados

⁴⁹⁵León, I. M., & Cifuentes, I. O. (2009). *La medición de la reputación empresarial: problemática y propuesta*. Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa, vol.15, nº2, 127-142.

⁴⁹⁶Deloitte. Encuesta Global de Riesgos 2014. Riesgo de Reputación.
<https://www2.deloitte.com/ni/es/pages/risk/articles/reputation-at-risk.html>

califican el riesgo de reputación como más importante o mucho más importante que otros riesgos estratégicos a los que se enfrentan sus empresas. Además, el 88% dice que sus empresas están centrándose en la gestión del riesgo reputacional. Pero al evaluar la reputación de una organización parecen evidentes las dificultades que encuentran los investigadores, y gran parte de los instrumentos creados para tal fin provienen, principalmente, de la prensa especializada en temas económicos y de medios universitarios⁴⁹⁷, siendo habitual la utilización de encuestas/o entrevistas entre los clientes internos, que expresan su modo de percibir la actividad de la empresa, y los externos, básicamente clientes y demás grupos con los que se relaciona la empresa.

FIGURA N°66: VALOR DE LA REPUTACIÓN



FUENTE: LEÓN Y CIFUENTES (2009)

LEON y CIFUENTES proponen la medida de la reputación⁴⁹⁸ en las organizaciones como una variable multidimensional, representada por dos áreas fundamentales de estudio y análisis. La primera, desde la perspectiva relacional, distingue la visión interna y externa (ampliamente utilizada), y considera los grupos de interés empresarial (trabajadores, directivos, accionistas, clientes y socios) y los externos (proveedores y sociedad en

497 Rodríguez, J. M. (2004): *Percepción y Medida en la Reputación Empresarial*. Economía Industrial, No. 357, pp. 117-129.

498 León, I. M., & Cifuentes, I. O. (2009). *La medición de la reputación empresarial: problemática y propuesta*. Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa, 15(2), 127-142.

general). La segunda, desagrega el análisis en dos modalidades de reputación: de la actividad de la empresa y del producto/servicio. En una propuesta de medida de la reputación corporativa, se han de considerar una serie de factores determinantes de la reputación de la empresa y de sus productos/servicios, que se analizan tanto en el ámbito interno como externo.

Este tipo de análisis resume el valor global de la reputación así. La reputación de una organización es: $\text{RE} = \text{RIE} + \text{REE} + \text{RIP} + \text{REP}$

RIE (Rep. Interna Empresa)

REE (Rep. Externa Empresa)

RIP (Rep. Interna Producto)

REP (Rep. Externa Producto)

En la figura se presentan de forma gráfica las consideraciones anteriores, con el desglose de los distintos componentes de la reputación y de los factores intervinientes en cada uno de los mismos.

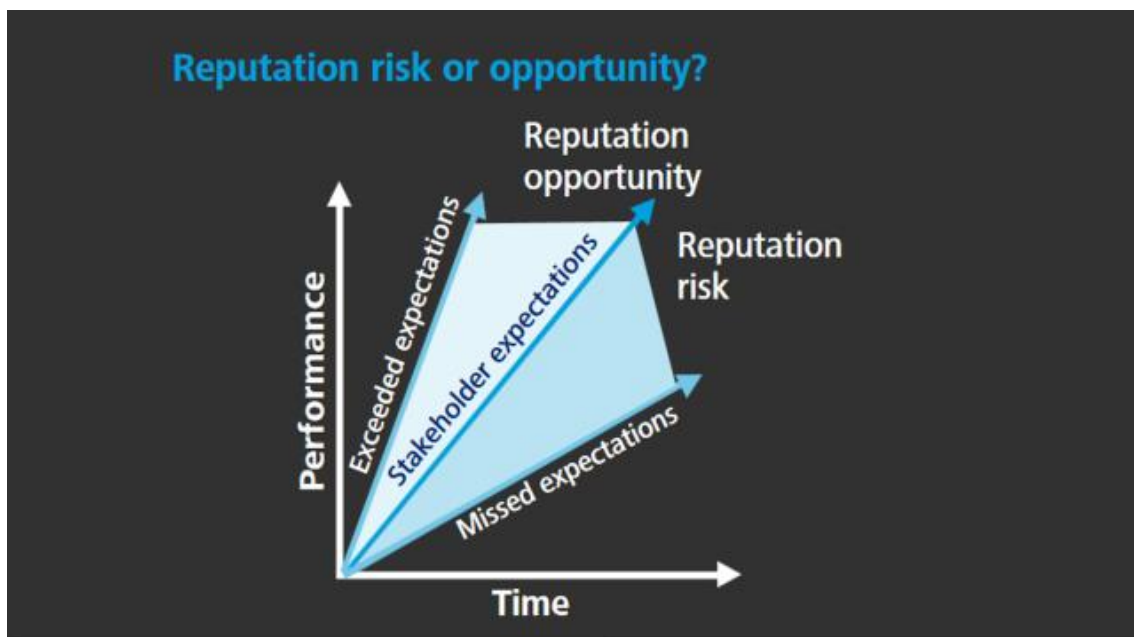
La reputación es un activo de construcción social⁴⁹⁹, según DE QUEVEDO et al. que es creado y mantenido a través de un proceso de legitimación, e implica una continua sucesión de evaluaciones puntuales de las actuaciones de la empresa en cada momento. La acumulación de valoraciones homogéneas en períodos sucesivos redundará en la reputación de la empresa, es decir, mientras la legitimidad trata de encuadrar las actuaciones de la empresa dentro del marco institucional imperante, en un momento determinado, la reputación toma un perímetro intertemporal, en el intento de unir actuaciones pasadas a las expectativas de futuro. Ahora bien, a pesar de ser dos conceptos complementarios son cualitativamente muy distintos: la legitimidad es un variable flujo (definida por el movimiento temporal de una magnitud que implica una corriente que varía a lo largo del tiempo) y la reputación es un activo stock (variable atemporal definida por el valor de una magnitud en un momento concreto).

La cuestión que ahora se puede plantear es si la reputación es un riesgo o una oportunidad para la organización. Los elementos clave que dan forma al riesgo de reputación, según

⁴⁹⁹ de Quevedo Puente, E., de la Fuente Sabaté, J. M., & García, J. B. D. (2005). *Reputación corporativa y creación de valor. Marco teórico de una relación circular*. Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa, vol.11, n°2, pp. 81-97.

el informe mencionado de DELOITTE se representan en la figura y se definen por la evolución del rendimiento vinculado a la reputación a lo largo del tiempo. La respuesta a la cuestión planteada requiere ver el balance entre las expectativas de los evaluadores (podemos decir que los grupos de interés) y la realidad observada, de forma que cuando las expectativas son excedidas o superadas, surge la concepción de la reputación como oportunidad y cuando hay una pérdida de las expectativas surge el concepto de riesgo reputacional.

FIGURA N°67: LA REPUTACION OPORTUNIDAD O RIESGO



FUENTE: DELOITTE (2014)

Para un análisis detallado de esta cuestión hay que tener en cuenta los siguientes elementos que dan forma a la reputación.

- Establecimiento de expectativas. Se establecen las expectativas de las partes interesadas, con base en:
 - ✓ Historia de la Compañía
 - ✓ Estrategia de la empresa
- Medición de desempeño. El rendimiento percibido está impulsado por:
 - ✓ Desempeño real: la reputación es principalmente, pero no del todo, determinada por lo que hace una empresa, no por lo que dice.
 - ✓ Comunicación efectiva con las partes interesadas en la que los medios de comunicación pueden ayudar a formar opiniones y reputaciones.

- Impacto en la reputación. El efecto de un evento en la reputación puede ser positivo o negativo, que es lo que conduce a lo expuesto en la figura.
 - ✓ Una oportunidad de reputación: La empresa supera las expectativas y ello produce una mejora de la reputación.
 - ✓ Un riesgo reputacional: La empresa no está a la altura de las expectativas y su la reputación es dañina.

Ante el riesgo reputacional, la pérdida de ingresos y la reducción de la base de clientes figuran como los principales problemas a los que se enfrentan las empresas tras el daño a la reputación. El impacto del daño a la reputación se puede sentir en toda una empresa, desde problemas con la captación del talento, en el reclutamiento y la retención de personal, una baja valoración en los aspectos ambiental, social y de gobierno, un apoyo reducido de los inversores...señala el Informe de la Encuesta de Gestión del Riesgo Reputacional Global, elaborado por la consultora Willis Towers Watson⁵⁰⁰ en el que se advierte de que el riesgo reputacional no es como cualquier otro, ya que es un riesgo compuesto y debe tratarse como un problema estratégico de toda la empresa.

En una investigación, realizada en 2004 por Villafañe & Asociados al plantearse cuál es la importancia de la reputación entre las prioridades de los altos directivos, se obtenía este dato: el responsable último de la reputación corporativa⁵⁰¹ debe ser el primer ejecutivo de la compañía (así opinó el 50% de los presidentes y consejeros delegados que respondieron la encuesta referida) o el propio Consejo de Administración (un 16% de las respuestas). Una reputación positiva permite añadir valor a la empresa⁵⁰² en al menos una de las siguientes formas: posibilitando unos menores costes, permitiendo incrementar el precio, y generando barreras a la competencia. Para aspirar ser una empresa reputada toda organización debe tomar la decisión de hacer cuanto sea necesario para su valoración ante la sociedad, lo que supone tener en cuenta la incidencia de lo siguiente.

- Acciones: acontecimientos cuya ocurrencia depende del agente

⁵⁰⁰ TW Willis Towers Watson. (2021) Informe sobre la encuesta global de gestión de riesgos reputacionales. <https://www.wtwco.com/es-MX/Insights/2021/01/global-reputational-risk-management-survey>

⁵⁰¹ Villafañe, J. (2004). "Cómo valoran la reputación corporativa los CEO españoles. El Estado de la Publicidad y el Corporate en España y Latinoamérica". Pp. 598-611. Editorial Pirámide

⁵⁰² Mayol, D. (2011). Reputación corporativa y ventaja competitiva. Ensayo a propósito de las cuatro propiedades de Jay Barney. *Revista Venezolana de análisis de coyuntura*, vol.17, nº2, pp. 67-78.

- Reacciones: acontecimientos cuya ocurrencia no depende del decisor. A veces se denominan simplemente sucesos y son el efecto que producen las acciones en el entorno.
- Consecuencias: el efecto que producen las reacciones en el decisor. La organización, por tanto, no puede más que disfrutar de la reputación asignada, que también puede retirársele si se aprovecha inapropiadamente de ella o no mantiene en el tiempo la forma de actuar que le valió tal reputación, pues ésta no se otorga a ciegas ni a dedo y es de uso personal e intransferible, o mejor, organizacional e intransferible, lo que limita la comparación interempresarial como veremos más adelante.

En la gestión reputacional, generar confianza, ganar la fidelidad y el respaldo de los clientes, creando una sólida percepción positiva de la organización⁵⁰³ lleva un tiempo considerable, pero puede destruirse en cuestión de minutos. En una organización, todo contribuye a crear una imagen, una percepción de la marca, de la organización. Las cuestiones legales de la organización, la presencia de sus empleados, las prácticas de atención al cliente, las relaciones que se mantienen con los proveedores, ONG y grupos de la sociedad civil, y por su puesto la promoción y publicidad que se realiza de los productos y servicios, es importante. El componente emocional tendrá más peso en algunas culturas, mientras que la calidad de los productos será el componente de mayor importancia en otras. Cuestiones de conexión emocional, de identidad corporativa y valores organizacionales pueden afectar la percepción que los stakeholders crean acerca de la organización. El fabricante, mediante la marca, busca proyectar una imagen deseada que es la síntesis de su personalidad, de su identidad. En este sentido, existe una conexión emocional con las marcas que posibilita un sentido de pertenencia a ciertos valores, lugares, costumbres que vienen a representar lo que somos o alguna vez fuimos, o bien, queremos llegar a ser.

Para concluir con este apartado, procede hacer referencia al papel de los trabajos de auditoría y su impacto en la reputación de una organización⁵⁰⁴, ya que se considera que la independencia del auditor tiene un impacto positivo en la reputación, que está

⁵⁰³ Argenti, P. A., & Druckenmiller, B. (2004). *Reputation and the corporate brand*. Corporate reputation review, vol. 6, n^o4, pp. 368-374.

⁵⁰⁴ Najmatuzzahrah, N., Winarningish, S., Mulyani, S., & Akbar, B. (2021). *Research Audit Quality and its Impact on an Organization's Reputation*. *Utopía y praxis latinoamericana*. Revista internacional de Filosofía Iberoamericana y Teoría Social, n^o1, pp. 207-221.

representada por la calidad de las auditorías de investigación. Las siguientes conclusiones se extraen sobre la base de las observaciones, las formulaciones de problemas, las hipótesis y los resultados de una investigación sobre el tema. La independencia tiene un impacto positivo directo en la reputación de la firma como institución fiscalizadora. Cuanto mayor sea el nivel de independencia que posea el auditor, mejor será la credibilidad de la reputación. Ello importa porque el grado de independencia que posee el auditor puede incidir al comunicar el fraude, al informar el valor de las pérdidas y al revelar las vinculaciones. Por otra parte, la calidad de las auditorías de investigación también ejerce un impacto positivo en la reputación de la firma auditora. La mayor calidad de un informe de auditoría conducirá a una mayor percepción como una institución de auditoría creíble. Este efecto se atribuye a la capacidad del auditor respaldada por una credencial de experiencia en el campo de investigación, la capacidad del auditor para revelar irregularidades y las implicaciones de las irregularidades.

CAPITULO 7: ESTUDIO EMPIRICO DE RIESGOS EMOCIONALES. APLICACIÓN AL CASO DE LA UNIVERSIDAD ESPAÑOLA

RESUMEN:

En este capítulo se hace un estudio empírico de los riesgos emocionales, con el fin de validar las hipótesis de investigación que se han presentado en el capítulo dos, dedicado a la metodología del estudio. Los procedimientos de este trabajo empírico se han detallado en dicho capítulo, explicando también las herramientas necesarias, que se concretan en la aplicación de la metodología Delphi, el modelo de encuestas y los instrumentos estadísticos que se han manejado en las rondas de valoración, para poder llegar a unos resultados de consenso entre los expertos.

Este trabajo experimental se aplica al caso de la universidad, como entidad perteneciente al ámbito de la Administración Pública, definiendo el objeto de estudio, los criterios de selección de los expertos, la explotación práctica de los resultados y el informe con los resultados del análisis. El informe de conclusiones permite confirmar la validez de las hipótesis planteadas sobre la incidencia de las emociones en la organización, así como la influencia de los riesgos emocionales, que afectan a los objetivos y generan costes que pueden modificar los resultados. Finalmente, se hace una estimación del riesgo emocional, en función de la probabilidad y del impacto, lo que permite elaborar un mapa de riesgos emocionales.

7.1.- VALIDACIÓN DE LAS HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

En esta tesis se parte del supuesto de que las emociones afectan a las personas de la organización generando riesgos, que inciden en los costes de la entidad y afectan al cumplimiento de los objetivos.

El centro nuclear de esta investigación, como se expuso en el capítulo dedicado a la metodología, es que, en todas las entidades, públicas y privadas, existe una categoría específica de riesgos que viene determinada por la influencia de la inteligencia emocional en las personas y en la cultura de la organización, que constituye lo que denominamos

riesgos emocionales. Esta teoría se explicita de forma concreta por medio de las siguientes hipótesis.

PRIMERA: LAS EMOCIONES SOCIALES AFECTAN A DETERMINADOS RIESGOS DE LA ORGANIZACIÓN QUE DENOMINAMOS RIESGOS EMOCIONALES

En los cuestionarios aplicados se incluyen las emociones autoconscientes⁵⁰⁵ que son tres: culpa, vergüenza y orgullo, destacando que en estas tres emociones subyace, como rasgo fundamental, algún tipo de evaluación relativa al propio yo: estas emociones surgen cuando se produce una valoración positiva o negativa del propio yo en relación con una serie de criterios acerca de lo que constituye una actuación adecuada en diversos ámbitos. La autoevaluación en dichas emociones no tiene por qué ser explícita ni consciente, por lo que quizás fuera más apropiado denominarlas “emociones autoevaluativas”. En todo caso, lo que interesa destacar es que estamos ante reacciones emocionales que tienen como antecedente algún tipo de juicio positivo o negativo de la persona sobre sus propias acciones, lo que pone de manifiesto la enorme importancia que estas emociones van a tener en el control y la dirección de la propia conducta.

En los cuestionarios se incluyen también las emociones primarias, lo que nos permitirá confirmar que las emociones sociales son variables realmente significativas, a diferencia de las emociones primarias, cuyos resultados no son el objetivo principal de esta investigación.

SEGUNDA: LOS RIESGOS EMOCIONALES AFECTAN A LOS COSTES DE LA ORGANIZACIÓN.

Este tipo de riesgos emocionales tiene los mismos efectos que cualquier otro tipo de riesgo económico y habrá que tener en cuenta que la gestión del riesgo pasa por la minimización de los costes del riesgo⁵⁰⁶, es decir, la optimización de los costes para el control del riesgo en relación a los costes de la materialización del mismo. La gestión óptima del riesgo pasaría por la minimización de la suma de los costes de la prevención

⁵⁰⁵ Etxebarria, I. (2003). *Las emociones autoconscientes: culpa, vergüenza y orgullo*. En E. G. Fernández-Abascal, M. P. Jiménez y M. D. Martín. “Motivación y emoción. La adaptación humana”. Pp. 369-393. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.

⁵⁰⁶ Soria García-Ramos, P. (2019): *Gestión del riesgo: La evolución de los costes del riesgo en las últimas décadas*. MAPFRE GLOBAL RISKS. <https://www.mapfreglobalrisks.com/gerencia-riesgos-seguros/articulos/los-costes-del-riesgo/>

del riesgo (costes de seguridad, en general, fácil de determinar y conocer) y de la materialización del mismo en forma de pérdidas, cuya estimación conlleva un componente probabilístico, como se verá en la fórmula de cálculo del riesgo emocional.

TERCERA: LOS RIESGOS EMOCIONALES AFECTAN A LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN.

En la investigación empírica, los objetivos que se verán afectados por los riesgos emocionales son los propios de la universidad española, que se detallan más adelante.

Al margen que los objetivos específicos de cada entidad, hay tres categorías de objetivos⁵⁰⁷ generales a los que el control interno debe servir: objetivos operativos, que se concretan en actuar de manera eficaz y eficiente; objetivos de información, consistentes en que tanto la información (financiera o no) que maneja la entidad internamente como la que proporciona al exterior sea adecuada y veraz; y objetivos de cumplimiento, que se materializan en una actuación respetuosa con el cumplimiento de las leyes que afectan a la entidad.

CUARTA: ES POSIBLE MEDIR EL NIVEL DE RIESGO EMOCIONAL DE LA ORGANIZACIÓN

El riesgo emocional no es un concepto abstracto, sino una magnitud mensurable y este nivel, tal como se comenta en el apartado anterior, se puede calcular teniendo en cuenta que la relevancia del riesgo se evalúa a través de dos indicadores: su importancia, y la probabilidad de ocurrencia de los eventos⁵⁰⁸. La importancia es una calificación de la trascendencia de cada factor de riesgo, en relación con el conjunto de riesgos del área al que pertenece y de acuerdo con la pérdida máxima que se estima se podría llegar a producir (sin considerar los controles establecidos). La probabilidad es una medida de la verosimilitud estimada de que el riesgo se materialice en un quebranto. Aquí ha de considerarse la frecuencia con la que, teóricamente, podrían llegar a producirse pérdidas en caso de no existir controles que mitiguen los riesgos, en función de las evidencias históricas que puedan existir y de juicios expertos.

⁵⁰⁷ Miaja Fol, M. (2019): *Auditoría y gestión de los fondos públicos. Presente y futuro del Control Interno en las Administraciones Públicas*. Revista Auditoría Pública, nº 74, pp. 85-98

⁵⁰⁸ Rodríguez López, M., Piñeiro Sánchez, C., de Llano Monelos, P. (2013): *Mapa de Riesgos: Identificación y Gestión de Riesgos*. Revista Atlántica de Economía. Volumen 2, pp.1-29.

7.2.- APLICACIÓN DE LA METODOLOGIA DELPHI

Teniendo en cuenta que, aunque el análisis del riesgo emocional es aplicable tanto en las empresas del sector público como en organizaciones del sector público, la verificación de la teoría que se propone se ha realizado en la Administración Pública, en concreto en la Universidad, que es el campo de trabajo en el que el doctorando ha desarrollado gran parte de su vida profesional.

La validación de las hipótesis de esta tesis se ha realizado, tal como se ha expresado en el capítulo dos, mediante la aplicación de la metodología Delphi con un grupo de expertos en la materia, en distintos ámbitos de la Universidad. Las fases en las que se ha desarrollado el trabajo son las siguientes:

a) DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

El problema está claramente definido al formular las hipótesis de investigación, siendo el aspecto básico de esta fase la comunicación a los expertos de la cuestión a debatir y trasladarla al formato adecuado, que en este caso es una encuesta a valorar mediante un sistema de escala Likert. En la encuesta diseñada se planteaban las preguntas relativas a la influencia de las emociones en los riesgos emocionales que se definieron, así como en el cumplimiento de los objetivos de la organización, a cuyo fin se definieron los conceptos básicos necesarios, tal como se explica el siguiente apartado

b) ELECCIÓN DE LOS EXPERTOS

Una vez definido el problema se eligieron los expertos con base en su conocimiento de la organización y se mantuvo una primera sesión para explicarles el objeto de la investigación y los requerimientos de su colaboración. El grupo estaba compuesto de 15 personas, siendo cinco de ellas Personal Docente, 5 Personal de Administración y servicio y 5 Egresados. De acuerdo con el criterio de varios expertos, como se explicaba en el capítulo dos, el tamaño óptimo del grupo puede oscilar entre un grupo mínimo de 7 expertos y un máximo de 30, por lo que consideramos que el número de 15 miembros de este grupo es adecuado a lo que exige la metodología aplicada.

c) ELABORACIÓN Y LANZAMIENTO DE CUESTIONARIOS

Se elaboraron los cuestionarios y se presentaron a la validación por expertos antes de proceder al envío de los mismos al grupo de expertos, que hubieron de contestar

en dos rondas. En la primera no se obtuvieron resultados que se pudieran considerar datos con un máximo grado de representatividad, de acuerdo a criterios estadísticos, lo que, si se consiguió en una segunda ronda sin necesidad de repetir más veces las consultas, tal como se explica más adelante en la presentación de los resultados

d) **EXPLOTACIÓN PRÁCTICA DE LOS DATOS**

Esta fase consistió en trasladar las respuestas dadas por los expertos en cada ronda a unos formularios diseñados en hojas Excel, que permitían obtener el tratamiento adecuado para un análisis estadístico que habría de incluir los valores medios, la desviación típica y el coeficiente de variación

e) **ANÁLISIS DE RESULTADOS**

El análisis de resultados permitió obtener conclusiones relevantes que servían para verificar la validez de las hipótesis planteadas, así como observaciones adicionales de utilidad para el diseño del modelo de riesgos emocionales que se formula en la tesis.

f) **CONCLUSIONES FINALES**

Esta última fase, después de trasladar toda la información del análisis estadístico, permite elaborar un informe que resume las conclusiones del trabajo de campo con el grupo de expertos, que se presentan al final de este capítulo

7.3.- MODELO DE ENCUESTA

La finalidad de esta encuesta es valorar, por un panel de expertos en gestión universitaria, cuál puede ser la incidencia del riesgo emocional, como nueva forma de riesgo, en el cumplimiento de los objetivos de la Universidad. A tal fin, se definen los siguientes conceptos para compartir por todos los participantes una terminología común.

OBJETIVOS DE LA UNIVERSIDAD. Los objetivos organizacionales, de acuerdo con la legislación vigente al realizar las encuestas y aplicar la metodología Delphi eran los siguientes:

- Transmisión de la ciencia (Docencia)
- Preparación para actividades profesionales
- Transferencia de conocimiento (Investigación)
- Extensión Universitaria
- Rendición de cuentas

EMOCIONES INFLUYENTES. Las emociones que se han considerado como variables independientes son las siguientes, de las que las seis primeras pertenecen al grupo de emociones primarias y las tres últimas son emociones sociales o autoconscientes, que son las que constituyen el objeto preferente de nuestra atención en este estudio.

- SORPRESA
- MIEDO
- ASCO
- ALEGRÍA
- IRA
- TRISTEZA
- CULPA
- VERGÜENZA
- ORGULLO

RIESGOS EMOCIONALES. El riesgo emocional se puede definir como el conjunto de consecuencias adversas que los individuos o las organizaciones pueden experimentar, en el ámbito de la gestión emocional, como resultado de algún acontecimiento o circunstancia, que afectan al cumplimiento de los objetivos de la organización. Seleccionaremos los siguientes riesgos en este estudio.

- **REPUTACIÓN:** Agregado de las opiniones, percepciones y expectativas que los grupos de interés (clientes, empleados, proveedores, bancos...) tienen sobre la organización.
- **INEPTITUD:** Ausencia de competencia profesional que puede provocar daños por ignorancia, torpeza o negligencia.
- **TOXICIDAD:** Ambiente destructivo y dañino de la organización que deteriora el cumplimiento de los objetivos y de los resultados previstos.
- **INCOMUNICACIÓN:** Aislamiento y retraimiento en el personal de la organización que dificulta la transmisión de mensajes internos y externos en la organización
- **TEMOR:** Riesgo vinculado a la emoción del miedo, producida por un peligro presente e inminente, cuya amenaza genera efectos negativos en las personas y en el conjunto de la organización.

- **PROBLEMAS PSICOSOCIALES:** Riesgos derivados de aquellas características de las condiciones de trabajo que afectan a la salud de las personas a través de mecanismos psicológicos y fisiológicos

Los cuestionarios se han presentado con el formato que se reproduce, en los que se aplicaba una escala Likert de valoración entre uno y cinco.

TABLA N°1: DELO DE TABLA DE LA ENCUESTA

| RIESGOS EMOCIONALES | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| REPUTACION | | | | | |
| INEPTITUD | | | | | |
| TOXICIDAD | | | | | |
| INCOMUNICACION | | | | | |
| TEMOR | | | | | |
| PROBLEMAS PSICOSOCIALES | | | | | |

Las respuestas se debían ajustar al siguiente formato:

1. Totalmente en desacuerdo.
2. En desacuerdo.
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
4. De acuerdo.
5. Totalmente de acuerdo.

Estas respuestas se traducen en el análisis estadístico posterior con esta escala de valores.

TABLA N°2: NIVELES DE AFECTACIÓN

| VALOR | NIVEL DE AFECTACION | OPINIÓN EXPRESADA |
|--------------|----------------------------|---------------------------------|
| 1 | MUY BAJO | Totalmente en desacuerdo. |
| 2 | BAJO | En desacuerdo. |
| 2,5 | MEDIO-BAJO | |
| 3 | MEDIO | Ni de acuerdo ni en desacuerdo. |
| 3,5 | MEDIO-ALTO | |
| 4 | ALTO | De acuerdo. |
| 5 | MUY ALTO | Totalmente de acuerdo. |

Las fases a tener en cuenta en el proceso de aplicación de los cuestionarios son éstas:

Riesgos emergentes en el escenario postcovid. Riesgos emocionales en la organización

A.- Creación de los enunciados

Es preciso redactar enunciados que permitan saber el punto de vista del participante, en oraciones que son conocidas como ítem o elemento. Es preferible que cada uno aparezca como enunciado y no como pregunta.

B.- Establecimiento de las opciones de respuesta

Se tienen que establecer respuestas de opción múltiple, siendo conscientes de que la escala de Likert mide el grado en que el encuestado está de acuerdo o en desacuerdo con algo. Puede usarse el modelo de cuatro a siete posibilidades de respuesta, aunque el más usado es el de cinco variantes de contestación.

C.- Aplicación de la escala

Cuando se vaya a aplicar la encuesta, es preciso segmentar a la audiencia, teniendo en cuenta que el éxito de la aplicación del estudio dependerá de las personas a quienes se dirigen los cuestionarios.

D.- Asignación de puntuación a los cuestionarios.

Es sumamente importante que se asigne un valor aritmético a cada respuesta en los elementos enunciados. De esta forma, se podrán interpretar los resultados con facilidad y sin complicaciones.

Las cuestiones se plantearon mediante la relación de preguntas que se enuncian a continuación, a las que en todos los casos se solicitaba respuesta en el formato anterior.

1. ¿Las emociones afectan a los riesgos?
 - ¿La sorpresa influye en el riesgo...?
 - ¿El miedo influye en el riesgo...?
 - ¿El asco influye en el riesgo...?
 - ¿La alegría influye en el riesgo...?
 - ¿La ira influye en el riesgo...?
 - ¿La tristeza influye en el riesgo...?
 - ¿La culpa influye en el riesgo...?

- ¿La vergüenza influye en el riesgo...?
 - ¿El orgullo influye en el riesgo...?
2. ¿Los riesgos afectan a los objetivos...?
 3. ¿Los riesgos influyen en los costes...?
 4. ¿Cómo de probable crees que es que se produzca este riesgo?
 5. ¿En qué medida crees que es que el riesgo puede tener un impacto significativo?
 6. ¿Cómo de vulnerable crees que es la organización a este riesgo?

Los resultados de todos los cuestionarios se han trasladado a hojas de trabajo en formato Excel, lo que permite realizar un análisis matricial de los resultados y el tratamiento adecuado para expresar las observaciones mediante parámetros estadísticos.

Se han realizado dos rondas de consulta, destacando que en la primera los datos de los valores promedios no eran suficientemente representativos, aunque esto quedó resuelto en la segunda ronda sin mayor problema. Se mostraron los resultados a los participantes y se les solicitó que revisara cada uno sus valoraciones iniciales, para tratar de alcanzar un consenso, tras realizar las aclaraciones y matizaciones necesarias para evitar mucha dispersión causada por interpretaciones diferentes de las cuestiones planteadas.

Para la validación de los cuestionarios se ha presentado el modelo de investigación y la relación de las preguntas a dos economistas, doctores expertos en encuestas, cuya supervisión ha sido satisfactoria, expresando lo siguiente:

1. Al plantear en qué medida con los cuestionarios que se han preparado se va a medir lo que se pretende medir la conclusión es que consideran que se mide lo que se quiere medir, por lo que los cuestionarios pueden servir para evaluar los objetivos que se han planteado en el estudio de forma satisfactoria. Aunque hay que tener en cuenta que se pide a los expertos del panel una valoración subjetiva, ésta se ha realizado por personas con amplia experiencia en la universidad, que es el objeto de estudio.
2. Al preguntar en qué medida los constructos que se abordan en la encuesta están claramente definidos, la opinión es que los constructos quedan definidos con claridad en la explicación que sigue a las preguntas.
3. En cuanto a la cuestión de si está todo lo que se debe incluir para cada uno de los constructos, consideran que se han contemplado todos los aspectos necesarios para la medición de los mismos.

4. Al valorar en qué medida el lenguaje y explicaciones que se utiliza en la encuesta es entendible para el público objetivo, los expertos indican que el lenguaje es comprensible y contiene las explicaciones necesarias
5. Finalmente, en cuanto a comentarios/sugerencias para mejorar el cuestionario, los doctores consultados recomendaron que la escala Likert, que se había pensado, inicialmente, hacer con un rango de uno a diez, se hiciera para un rango de uno a cinco, a fin de facilitar los cálculos, como efectivamente se ha hecho en este trabajo.

7.4.- MEDIDAS ESTADISTICAS

Las medidas estadísticas utilizadas han sido las siguientes:

MEDIA: Es el valor promedio de un conjunto de datos numéricos, calculada como la suma del conjunto de valores dividida entre el número total de valores.

DESVIACION TIPICA: La desviación típica es una medida que ofrece información sobre la dispersión media de una variable. Se define como la media aritmética de los cuadrados de las diferencias de los valores de las variables con respecto a su media y este valor debe ser siempre mayor o igual que cero, para acreditar representatividad de la media calculada. Un valor de desviación estándar más alto indica una mayor dispersión de los datos. Una buena regla empírica para una distribución normal es que aproximadamente 68% de los valores se ubican a no más de una desviación estándar de la media, 95% de los valores se ubican a no más de dos desviaciones estándar y 99.7% de los valores se ubican a no más de tres desviaciones estándar.

Para analizar la desviación típica se debe tener en cuenta que, el valor cero indica la máxima representatividad y que, aceptamos como medias representativas aquellas con valores de las desviaciones típicas menores e iguales a 1.

COEFICIENTE DE VARIACION DE PEARSON: El coeficiente de variación es el cociente entre la desviación típica y la media aritmética, que toma valores entre 0 y 1. Si el coeficiente es próximo al 0, significa que existe poca variabilidad en los datos (es una forma de medir la representatividad del valor de la media) y es una muestra muy compacta. En cambio, si tienden a 1 es una muestra muy dispersa.

Se tendrá en cuenta de aquí en adelante, que no hay criterios universales para decir que un valor de Coeficiente de Pearson es “bajo” o “alto”, aunque en la práctica hasta 0.20 existe unanimidad en considerar que es un valor preciso y, en general, se suelen considerar bajos los valores inferiores al 0,30 o 0,40, considerando que son moderados entre esas cantidades y aproximadamente el 0,8. Cuando se superan el 1,2 o 1,4 ya se considera que la dispersión es bastante elevada. Por tanto, el ideal sería obtener valores para el coeficiente de Pearson inferiores a 0,30.

7.5.- RESULTADOS DE LAS RONDAS

Como ya se ha comentado, el método Delphi es un proceso iterativo, consistente en la realización de varias rondas sucesivas de consultas en las que los participantes expresan sus opiniones. Es un proceso que se retroalimenta, porque los expertos van recibiendo las valoraciones de todos ellos, lo que les permite contrastar sus datos con los del resto del grupo y así poder realizar ajustes, si lo consideran oportuno, para llegar a una valoración de consenso

A continuación, se presentan los datos obtenidos en las dos rondas, conforme a todo lo expuesto.

7.5.1. VALORACIONES DE LA PRIMERA RONDA

Se presentan los resultados de la primera ronda, tratados mediante una hoja de trabajo Excel, agrupados según las diferentes cuestiones planteadas.

7.5.1.1. PRIMERA CUESTIÓN: LAS EMOCIONES AFECTAN A LOS RIESGOS

Los valores medios de las respuestas recibidas, en la escala de 1 al 5, fueron los que se recogen en la tabla nº3. Es preciso advertir que, dado que una de las emociones a considerar es el miedo, que a su vez coincide con lo que se define como riesgo emocional de temor, el par de valores correspondiente a estas dos variables no se considera aplicable en el estudio.

TABLA N°3: MEDIAS DE EMOCIONES/RIESGOS (I)

| EMO/REO | REPUTACION | INEPTITUD | TOXICIDAD | INCOMUNICA | TEMOR | PROBLEMA PSICOSOCIAL |
|-----------|------------|-----------|-----------|------------|-----------|----------------------|
| SORPRESA | 2,2 | 2,5 | 2,2 | 2,8 | 3,0 | 2,8 |
| MIEDO | 3,1 | 3,6 | 3,2 | 3,7 | NO APLICA | 3,8 |
| ASCO | 2,4 | 1,9 | 2,5 | 2,4 | 2,2 | 2,7 |
| ALEGRÍA | 3,4 | 2,1 | 2,3 | 2,3 | 2,0 | 2,5 |
| IRA | 3,4 | 3,4 | 3,8 | 3,5 | 2,9 | 3,9 |
| TRISTEZA | 2,8 | 2,8 | 3,0 | 3,2 | 3,2 | 3,6 |
| CULPA | 3,3 | 3,5 | 3,5 | 3,5 | 3,9 | 4,0 |
| VERGÜENZA | 3,6 | 3,4 | 3,3 | 3,8 | 3,5 | 3,8 |
| ORGULLO | 4,1 | 3,5 | 3,3 | 3,2 | 2,9 | 3,3 |

Para valorar la dispersión de los datos se ha calculado la desviación estadística de los valores medios y los datos fueron los que se representan en el siguiente cuadro. Se puede comprobar que en la mayoría de los ítems la desviación típica es superior a la unidad que es el valor que se ha considerado aceptable para expresar representatividad, por lo que ha resultado procedente realizar, al menos, una segunda ronda para establecer una valoración de consenso que sea representativa.

TABLA N°4 DESVIACION EMOCIONES/RIESGOS (I)

| EMO/REO | REPUTACION | INEPTITUD | TOXICIDAD | INCOMUNICA | TEMOR | PROBLEMA PSICOSOCIAL |
|-----------|------------|-----------|-----------|------------|-----------|----------------------|
| SORPRESA | 2,74 | 2,71 | 2,98 | 2,98 | 2,56 | 3,39 |
| MIEDO | 1,99 | 1,04 | 3,18 | 2,06 | NO APLICA | 1,35 |
| ASCO | 2,52 | 2,50 | 3,26 | 2,73 | 2,85 | 2,93 |
| ALEGRÍA | 1,31 | 2,35 | 3,45 | 2,53 | 3,17 | 3,45 |
| IRA | 1,05 | 1,21 | 1,72 | 1,23 | 2,46 | 1,42 |
| TRISTEZA | 1,91 | 1,59 | 3,10 | 1,91 | 1,78 | 1,72 |
| CULPA | 1,78 | 1,16 | 2,80 | 1,62 | 1,48 | 1,44 |
| VERGÜENZA | 1,90 | 1,77 | 2,91 | 1,54 | 1,16 | 1,83 |
| ORGULLO | 1,98 | 2,14 | 1,66 | 2,44 | 2,37 | 2,76 |

Para completar el análisis de dispersión se ha calculado el coeficiente de variación que también en la mayoría de los ítems es superior a la unidad que es el rango máximo que se

ha considerado aceptable para expresar representatividad, por lo que se confirma que es aconsejable realizar, al menos, una segunda ronda para establecer una valoración de consenso que sea representativa.

TABLANº5: VARIACIÓN EMOCIONES/RIESGOS (I)

| EMO/REO | REPUTACION | INEPTITUD | TOXICIDAD | INCOMUNICA | TEMOR | PROBLEMA PSICOSOCIAL |
|-----------|------------|-----------|-----------|------------|-------|----------------------|
| SORPRESA | 1,25 | 1,08 | 1,35 | 1,06 | 0,85 | 1,21 |
| MIEDO | 0,64 | 0,29 | 0,99 | 0,56 | NULO | 0,36 |
| ASCO | 1,05 | 1,32 | 1,30 | 1,14 | 1,30 | 1,09 |
| ALEGRIA | 0,39 | 1,12 | 1,50 | 1,10 | 1,59 | 1,38 |
| IRA | 0,31 | 0,36 | 0,45 | 0,35 | 0,85 | 0,36 |
| TRISTEZA | 0,68 | 0,57 | 1,03 | 0,60 | 0,56 | 0,48 |
| CULPA | 0,54 | 0,33 | 0,80 | 0,46 | 0,38 | 0,36 |
| VERGÜENZA | 0,53 | 0,52 | 0,88 | 0,41 | 0,33 | 0,48 |
| ORGULLO | 0,48 | 0,61 | 0,50 | 0,76 | 0,82 | 0,84 |

7.5.1.2.- SEGUNDA CUESTIÓN: LOS RIESGOS AFECTAN A LOS COSTES

Los valores medios que determinan la influencia de los riesgos emocionales en los costes de la organización fueron los que se recogen en el cuadro.

TABLA Nº6: MEDIAS DE EMOCIONES/RIESGOS (I)

| TIPO DE RIESGOS | VALOR MEDIO | NIVEL DE AFECTACION |
|-------------------------|-------------|---------------------|
| REPUTACION | 3,31 | MEDIO |
| INEPTITUD | 4,25 | ALTO |
| TOXICIDAD | 3,78 | ALTO |
| INCOMUNICACION | 3,72 | ALTO |
| TEMOR | 3,45 | MEDIO/ALTO |
| PROBLEMAS PSICOSOCIALES | 3,59 | MEDIO |

En cuanto a la desviación estadística de los valores medios, y el coeficiente de variación se obtuvieron unos resultados que, en este caso, están dentro de los parámetros que nos permiten aceptar los valores de las medias como representativos. No obstante, se repite esta pregunta en la segunda ronda, lo que permite verificar la estabilidad de los datos.

TABLA N°7: MEDIA DESVIACIÓN DE EMOCIONES/RIESGOS (I)

| TIPO DE RIESGOS | DESVIACION TIPICA | COEFICIENTE DE VARIACION |
|-------------------------|-------------------|--------------------------|
| REPUTACION | 0,63 | 0,19 |
| INEPTITUD | 0,50 | 0,12 |
| TOXICIDAD | 0,46 | 0,12 |
| INCOMUNICACION | 0,32 | 0,09 |
| TEMOR | 0,62 | 0,18 |
| PROBLEMAS PSICOSOCIALES | 0,63 | 0,18 |

7.5.1.3. TERCERA CUESTIÓN: LOS RIESGOS AFECTAN A LOS OBJETIVOS

Los valores medios que determinan la influencia de los riesgos emocionales en el cumplimiento de los objetivos de la organización fueron los que se recogen en el cuadro.

TABLA N°8: MEDIAS DE RIESGOS/OBJETIVOS. (I)

| RIESGOS VS. OBJETIVOS | VALOR MEDIO | NIVEL DE AFECTACION |
|-------------------------|-------------|---------------------|
| REPUTACION | 4,5 | ALTO |
| INEPTITUD | 4,0 | ALTO |
| TOXICIDAD | 4,0 | ALTO |
| INCOMUNICACION | 3,5 | MEDIO |
| TEMOR | 4,0 | ALTO |
| PROBLEMAS PSICOSOCIALES | 4,0 | ALTO |

En cuanto a la desviación estadística de los valores medios, se observa que en general presenta valores superiores a la unidad, por lo que se consideran cifras alejadas de las que son representativas de la media, aunque en el coeficiente de variación se obtuvieron unos resultados que, en este caso, permiten aceptar los valores de las medias como representativos. No obstante, se repite esta pregunta en la segunda ronda, lo que permite verificar la estabilidad de los datos.

TABLA N°9: DESVIACIÓN DE RIESGOS/OBJETIVOS (I)

| RIESGOS VS. OBJETIVOS | DESVIACION TIPICA | COEFICIENTE DE VARIACION |
|--------------------------------|--------------------------|---------------------------------|
| REPUTACION | 1,30 | 0,29 |
| INEPTITUD | 1,60 | 0,40 |
| TOXICIDAD | 2,06 | 0,52 |
| INCOMUNICACION | 1,25 | 0,36 |
| TEMOR | 1,83 | 0,46 |
| PROBLEMAS PSICOSOCIALES | 1,30 | 0,33 |

7.5.1.4. CUARTA CUESTIÓN. MEDICIÓN DEL RIESGO EMOCIONAL DE LA ORGANIZACIÓN.

En la cuarta cuestión se planteaba la estimación del riesgo emocional de la Universidad, a partir de la estimación de los niveles de probabilidad de acaecimiento, de impacto y de vulnerabilidad ante el riesgo.

Los valores medios de estas magnitudes, a la vista de las respuestas recibidas, en la escala de 1 al 5, fueron los siguientes.

TABLA N°10: MEDIAS DEL RIESGO EMOCIONAL (I)

| RIESGOS | PROBABILIDAD | IMPACTO | VULNERABILIDAD |
|------------------------------------|---------------------|----------------|-----------------------|
| REPUTACION | 8 | 8.8 | 8 |
| INEPTITUD | 9 | 8 | 9 |
| TOXICIDAD | 7 | 8 | 8 |
| INCOMUNICACION | 8 | 8 | 7 |
| TEMOR | 6 | 7 | 6 |
| PROBLEMAS PSICOSOCIALES | 7 | 7 | 7 |

TABLA N°11: DESVIACIÓN DEL RIESGO EMOCIONAL (I)

| RIESGOS | PROBABILIDAD | IMPACTO | VULNERABILIDAD |
|------------------------------------|---------------------|----------------|-----------------------|
| REPUTACION | 2,15 | 1,95 | 2,30 |
| INEPTITUD | 2.0 | 1.80 | 2.10 |
| TOXICIDAD | 1,76 | 2,32 | 1,85 |
| INCOMUNICACION | 1,98 | 2,23 | 2,23 |
| TEMOR | 1,68 | 1,88 | 2,19 |
| PROBLEMAS PSICOSOCIALES | 1,78 | 2,15 | 1,54 |

Los valores de la desviación típica son superiores a la unidad, por lo que se interpretan como indicativos de baja representatividad de la media, por lo que se decide preguntar de nuevo en la segunda ronda.

TABLA N°12: VARIACIÓN DEL RIESGO EMOCIONAL (I)

| RIESGOS | PROBABILIDAD | IMPACTO | VULNERABILIDAD |
|------------------------------------|---------------------|----------------|-----------------------|
| REPUTACION | 0,27 | 0,22 | 0,29 |
| INEPTITUD | 0,31 | 0,23 | 0,23 |
| TOXICIDAD | 0,25 | 0,29 | 0,23 |
| INCOMUNICACION | 0,25 | 0,28 | 0,32 |
| TEMOR | 0,28 | 0,27 | 0,37 |
| PROBLEMAS PSICOSOCIALES | 0,25 | 0,31 | 0,22 |

En cuanto al coeficiente de variación, los datos permiten, por el contrario, considerar que las medias sí presentan unos valores con representatividad, al ser inferiores a 0.40. El conjunto de ambos indicadores nos lleva a mantener la conveniencia de una segunda ronda ante la discrepancia de estos valores que se presentan como contradictorios.

7.5.2.- VALORACIONES DE LA SEGUNDA RONDA

De acuerdo con lo previsto, tras la comunicación a todos los participantes de los resultados de la primera ronda, se procede a solicitar de nuevo que respondan a todas las cuestiones planteadas. La información facilitada permitirá que se reconsideren las puntuaciones individuales, con la finalidad de llegar a un consenso con valoraciones más homogéneas, que sean representativas de la opinión grupal.

7.5.2.1.-PRIMERA CUESTIÓN: LAS EMOCIONES AFECTAN A LOS RIESGOS.

En esta pregunta se solicita a los participantes que revisen bien los conceptos definidos en el cuestionario y que, si es necesario, soliciten las aclaraciones pertinentes por correo electrónico. Hecho esto, los valores de las medias de las respuestas recibidas, en la escala de 1 al 5, fueron las siguientes.

TABLA N°13: MEDIAS DE EMOCIONES/RIESGOS (II)

| EMO/REO | REPUTACION | INEPTITUD | TOXICIDAD | INCOMUNICACION | TEMOR | PROBLEMAS PSICOSOCIALES |
|-----------|------------|-----------|-----------|----------------|-------|-------------------------|
| SORPRESA | 2,07 | 2,37 | 2,17 | 2,67 | 2,90 | 2,73 |
| MIEDO | 3,13 | 3,53 | 3,33 | 3,87 | NULO | 3,77 |
| ASCO | 2,40 | 2,47 | 2,74 | 2,73 | 2,47 | 2,87 |
| ALEGRIA | 3,57 | 2,47 | 2,30 | 2,07 | 1,93 | 2,20 |
| IRA | 3,63 | 3,53 | 3,97 | 3,53 | 3,07 | 3,80 |
| TRISTEZA | 2,97 | 3,00 | 3,20 | 3,23 | 2,80 | 3,63 |
| CULPA | 3,43 | 3,47 | 3,33 | 3,30 | 3,47 | 3,77 |
| VERGÜENZA | 3,60 | 3,37 | 3,23 | 3,70 | 3,50 | 3,63 |
| ORGULLO | 4,33 | 3,93 | 3,83 | 3,50 | 2,93 | 3,30 |

En cuanto a la desviación estadística de los valores medios obtenidos resultaron, salvo en tres casos que se analizan con especial detalle, inferiores a la unidad lo que significa que las medias de la segunda ronda son, con carácter general representativas y presentan baja dispersión. Los datos fueron los del cuadro siguiente.

TABLA N°14: DESVIACION DE EMOCIONES RIESGOS (II)

| EMO/REO | REPUTACION | INEPTITUD | TOXICIDAD | INCOMUNICA | TEMOR | PROBLEMAS PSICOSOCIALES |
|-----------|------------|-----------|-----------|------------|-------|-------------------------|
| SORPRESA | 0,88 | 0,85 | 0,70 | 0,98 | 0,81 | 0,88 |
| MIEDO | 0,83 | 0,52 | 0,62 | 0,72 | NULO | 0,62 |
| ASCO | 0,81 | 0,77 | 0,73 | 0,86 | 0,83 | 0,83 |
| ALEGRIA | 0,73 | 0,99 | 1,13 | 0,88 | 0,70 | 1,01 |
| IRA | 0,61 | 0,61 | 0,81 | 0,72 | 0,80 | 1,01 |
| TRISTEZA | 0,67 | 0,65 | 0,68 | 0,82 | 0,92 | 0,61 |
| CULPA | 0,62 | 0,77 | 0,99 | 0,65 | 0,99 | 0,78 |
| VERGÜENZA | 0,99 | 0,90 | 0,94 | 0,70 | 0,98 | 0,81 |
| ORGULLO | 0,62 | 1,03 | 0,75 | 0,82 | 1,22 | 0,70 |

Por otra parte, los coeficientes de variación son próximos a cero en todos los casos, lo que significa que existe poca variabilidad en los datos y esta es una muestra muy compacta con buena representatividad de los valores medios.

TABLA N°15: DESVIACION DE EMOCIONES/RIESGOS (II)

| EMO/REO | REPUTACION | INEPTITUD | TOXICIDAD | INCOMUNICACION | TEMOR | PROBLEMAS PSICOSOCIALES |
|------------------|-------------------|------------------|------------------|-----------------------|--------------|--------------------------------|
| SORPRESA | 0,43 | 0,36 | 0,32 | 0,37 | 0,28 | 0,32 |
| MIEDO | 0,27 | 0,15 | 0,19 | 0,19 | NULO | 0,16 |
| ASCO | 0,34 | 0,31 | 0,27 | 0,32 | 0,34 | 0,29 |
| ALEGRIA | 0,20 | 0,40 | 0,49 | 0,43 | 0,36 | 0,46 |
| IRA | 0,17 | 0,17 | 0,20 | 0,20 | 0,26 | 0,27 |
| TRISTEZA | 0,23 | 0,22 | 0,21 | 0,25 | 0,33 | 0,17 |
| CULPA | 0,18 | 0,22 | 0,30 | 0,20 | 0,29 | 0,21 |
| VERGÜENZA | 0,28 | 0,27 | 0,29 | 0,19 | 0,28 | 0,22 |
| ORGULLO | 0,14 | 0,26 | 0,20 | 0,23 | 0,42 | 0,21 |

Como se observa en la tabla, los pares de valores que presentan una desviación típica superior a uno y que, por lo tanto, indican que la media es menos representativa son:

- ALEGRIA/TOXICIDAD
- ORGULLO/INEPTITUD
- ORGULLO/TEMOR

No obstante, como se ha observado, el coeficiente de variación es inferior a la unidad, situándose en 0.49 en el primer caso, 0.26 en el segundo y 0.42 en el tercero; ello permite aceptar que las medias sí son valores representativos. Por ello, antes de plantear una nueva ronda de valoraciones, se ha profundizado en el análisis estadístico de los resultados, estudiando además de lo anterior los valores de la moda, que es el valor que aparece más veces en el conjunto de los datos que se manejan. Aunque se han calculado las modas de todos los ítems de los cuestionarios, se limitará este análisis a los tres pares de valores

con una desviación típica significativa, siendo estas las conclusiones que merece la pena destacar al respecto.

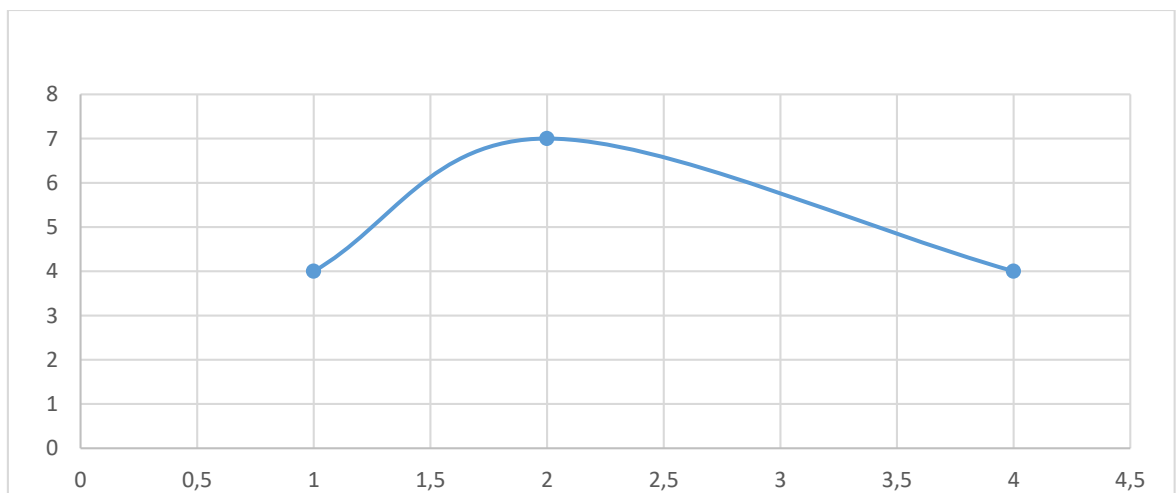
TABLA N°16: MODA DE ALEGRÍA/TOXICIDAD

| ALEGRÍA/TOXICIDAD | | |
|--------------------------|----------------|---------------|
| VALOR | N°PERS. | % |
| 1 | 4 | 26,67% |
| 2 | 7 | 46,67% |
| 4 | 4 | 26,67% |
| | 15 | 100,00% |
| MODA | MEDIA | D.T. |
| 2 | 2,3 | 1,13 |

En este par de valores, ALEGRÍA/TOXICIDAD, se observa que la suma de las modas correspondientes a los valores 1 y 2 de la escala Likert, que son respectivamente 26.67% y 46.67%, asciende a 73.34%, lo que significa que la influencia de la alegría en la toxicidad se sitúa en el nivel bajo de la escala Likert, lo que es coherente con la media de 2.30, que por tanto se considera que es un valor representativo y que, en consecuencia, se acepta que la influencia de la alegría en la toxicidad BAJA.

Esta es la figura que representa la distribución de las modas, que también nos muestra de forma gráfica un valor promedio del nivel bajo de la escala.

GRÁFICA N° 1: ALEGRÍA/TOXICIDAD



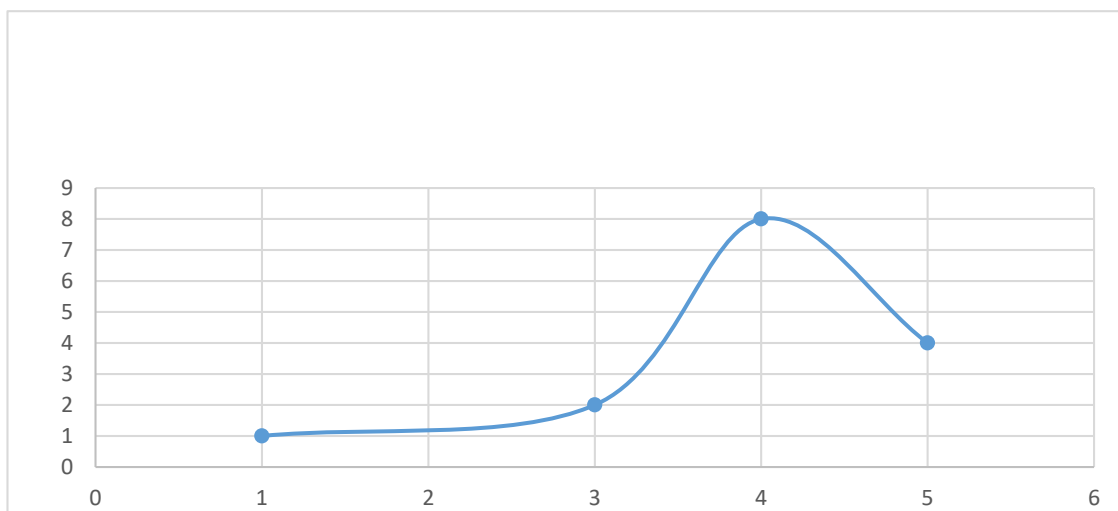
En el par de valores ORGULLO/INEPTITUD se observa que la suma de las modas correspondientes a los valores 4 y 5 de la escala Likert, que son respectivamente 53.33% y 26.67%, asciende a 80%, lo que significa que la influencia de la alegría en la toxicidad se sitúa en el nivel alto de la escala Likert, lo que es coherente con la media de 3.93, que por tanto se considera que es un valor representativo y, en consecuencia, se acepta que la influencia en este caso es, cuanto menos, ALTA

TABLA N°17: MODA DE ORGULLO/INEPTITUD

| ORGULLO /INEPTITUD | | |
|---------------------------|----------------|---------------|
| VALOR | N°PERS. | % |
| 1 | 1 | 6,67% |
| 3 | 2 | 13,33% |
| 4 | 8 | 53,33% |
| 5 | 4 | 26,67% |
| | 15 | 100,00% |
| MODA | MEDIA | D.T. |
| 4 | 3,93 | 1,03 |

La GRÁFICA que se presenta a continuación es la que representa la distribución de las modas, que también nos muestra de forma gráfica un valor del nivel bajo de la escala.

GRÁFICA N°2: ORGULLO/INEPTITUD



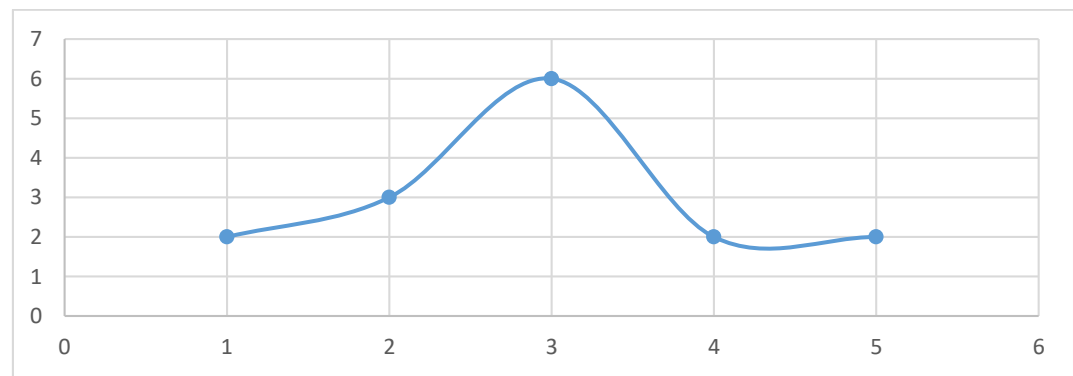
En el par de valores ORGULLO/TEMOR se observa que existe una dispersión de los valores que sigue el modelo de la GRÁFICA normal, sin que exista un nivel significativo. Sin embargo, es evidente que los valores de la moda correspondientes a los niveles 4 y 5 de Likert sólo suman 26.66%, lo que pone de manifiesto que la influencia del orgullo en el temor no sería en ningún caso ALTA, es decir, no se puede considerar una influencia relevante.

TABLA N°18: MODA DE ORGULLO/TEMOR

| ORGULLO/TEMOR | | |
|---------------|--------------|----------------|
| VALOR | N° PERS. | % |
| 1 | 2 | 13,33% |
| 2 | 3 | 20,00% |
| 3 | 6 | 40,00% |
| 4 | 2 | 13,33% |
| 5 | 2 | 13,33% |
| SUMA | 15 | 100,00% |
| MODA | MEDIA | D.T. |
| 3 | 2,93 | 1,22 |

La GRÁFICA que se presenta a continuación es la que representa la distribución de las modas, que también nos muestra de forma gráfica un valor del nivel bajo de la escala.

GRÁFICA N°3: ORGULLO/TEMOR



7.5.2.2.- SEGUNDA CUESTIÓN: LOS RIESGOS AFECTAN A LOS COSTES

En la segunda ronda, los valores medios que determinan la influencia de los riesgos emocionales en los costes de la organización fueron los que se recogen en la tabla siguiente, número 19

TABLA N°19: MEDIAS RIESGOS /COSTES (II)

| TIPO DE RIESGOS | VALOR MEDIO | NIVEL DE AFECTACION |
|--------------------------------|--------------------|----------------------------|
| REPUTACION | 4,23 | ALTO |
| INEPTITUD | 4,00 | ALTO |
| TOXICIDAD | 3,90 | ALTO |
| INCOMUNICACION | 3,73 | ALTO |
| TEMOR | 3,43 | MEDIO |
| PROBLEMAS PSICOSOCIALES | 4,00 | ALTO |

En cuanto a la desviación estadística de los valores medios, y el coeficiente de variación los datos fueron los siguientes:

TABLA N°20: DISPERSIÓN RIESGOS/COSTES (II)

| TIPO DE RIESGOS | DESVIACION TIPICA | COEFICIENTE DE VARIACION |
|--------------------------------|--------------------------|---------------------------------|
| REPUTACION | 0,82 | 0,19 |
| INEPTITUD | 0,65 | 0,16 |
| TOXICIDAD | 0,81 | 0,21 |
| INCOMUNICACION | 0,80 | 0,21 |
| TEMOR | 0,90 | 0,26 |
| PROBLEMAS PSICOSOCIALES | 0,65 | 0,16 |

Se comprueba que los valores medios obtenidos en la segunda ronda tienen un buen grado de representatividad, a la vista de los datos de la desviación típica y el coeficiente de variación, lo que permite concluir que, en general, los riesgos emocionales seleccionados afectan a los costes de la organización.

7.5.2.3.- TERCERA CUESTIÓN: LOS RIESGOS INCIDEN EN LOS OBJETIVOS

En la segunda ronda, los valores medios que determinan la influencia de los riesgos emocionales en los costes de la organización fueron los que se recogen en la tabla nº21.

TABLA Nº21: MEDIAS RIESGOS (OBJETIVOS (II))

| RIESGOS VS. OBJETIVOS | VALOR MEDIO |
|--------------------------------|--------------------|
| REPUTACION | 4,17 |
| INEPTITUD | 4,40 |
| TOXICIDAD | 3,87 |
| INCOMUNICACION | 3,83 |
| TEMOR | 3,87 |
| PROBLEMAS PSICOSOCIALES | 3,87 |

En cuanto a la desviación estadística, en esta segunda ronda, de los valores medios, y el coeficiente de variación los datos fueron los de la tabla Nº22.

TABLA Nº22: DISPERSIÓN RIESGOS/OBJETIVOS (II)

| RIESGOS VS. OBJETIVOS | DESVIACION TIPICA | COEFICIENTE DE VARIACION |
|--------------------------------|--------------------------|---------------------------------|
| REPUTACION | 0,52 | 0,12 |
| INEPTITUD | 0,63 | 0,52 |
| TOXICIDAD | 0,64 | 0,63 |
| INCOMUNICACION | 0,84 | 0,64 |
| TEMOR | 0,74 | 0,84 |
| PROBLEMAS PSICOSOCIALES | 0,64 | 0,74 |

Se comprueba que en los valores medios obtenidos en la segunda ronda para el par RIESGOS/OBJETIVOS la desviación típica y el coeficiente de variación presentan valores que están dentro del rango que significa buen grado de representatividad. En consecuencia, se puede concluir que, en general, los riesgos emocionales seleccionados afectan a los objetivos de la organización.

7.5.2.4. CUARTA CUESTIÓN. MEDICIÓN DEL RIESGO EMOCIONAL DE LA ORGANIZACIÓN.

En la segunda ronda, la cuestión relativa a la estimación del riesgo emocional de la Universidad, a partir de la estimación de los niveles de probabilidad de acaecimiento, de impacto y de vulnerabilidad ante el riesgo, presenta los siguientes valores medios.

TABLA N°23: MEDIAS DEL RIESGO EMOCIONAL (II)

| RIESGOS | PROBABILIDAD | IMPACTO | VULNERABILIDAD |
|--------------------------------|---------------------|----------------|-----------------------|
| REPUTACION | 3,70 | 4,33 | 4,23 |
| INEPTITUD | 3,67 | 3,70 | 3,83 |
| TOXICIDAD | 3,20 | 3,73 | 3,53 |
| INCOMUNICACION | 3,37 | 3,67 | 3,43 |
| TEMOR | 2,94 | 3,17 | 2,97 |
| PROBLEMAS PSICOSOCIALES | 3,27 | 3,80 | 3,43 |

En cuanto a la desviación estadística de los valores medios, en esta ronda, los datos fueron los siguientes que se interpretan como adecuada representatividad de la media, al ser inferior a la unidad, por lo que se decide que no es necesaria una nueva ronda.

TABLA N°24: DESVIACIÓN DEL RIESGO EMOCIONAL (I)

| RIESGOS | PROBABILIDAD | IMPACTO | VULNERABILIDAD |
|--------------------------------|---------------------|----------------|-----------------------|
| REPUTACION | 0,46 | 0,59 | 0,56 |
| INEPTITUD | 0,88 | 0,84 | 0,86 |
| TOXICIDAD | 0,84 | 0,80 | 0,64 |
| INCOMUNICACION | 0,81 | 0,75 | 0,73 |
| TEMOR | 0,70 | 0,65 | 0,61 |
| PROBLEMAS PSICOSOCIALES | 0,78 | 0,77 | 0,50 |

En cuanto al coeficiente de variación, en esta ronda, los datos fueron los siguientes que se interpretan como adecuada representatividad de la media, por lo que se confirma la conclusión anterior de que no es necesaria una nueva ronda.

TABLA N°25: VARIACIÓN DEL RIESGO EMOCIONAL (II)

| RIESGOS | PROBABILIDAD | IMPACTO | VULNERABILIDAD |
|--------------------------------|---------------------|----------------|-----------------------|
| REPUTACION | 0,12 | 0,14 | 0,13 |
| INEPTITUD | 0,24 | 0,23 | 0,22 |
| TOXICIDAD | 0,26 | 0,21 | 0,18 |
| INCOMUNICACION | 0,24 | 0,20 | 0,21 |
| TEMOR | 0,24 | 0,21 | 0,21 |
| PROBLEMAS PSICOSOCIALES | 0,24 | 0,20 | 0,15 |

7.6- INFORME DE CONCLUSIONES DEL ANALISIS DELPHI

Los resultados del panel de expertos de Delphi permiten confirmar que las hipótesis planteadas se cumplen, lo que se puede comprobar con el análisis realizado a partir de los

resultados de las encuestas, que cumplen con los criterios de estabilidad y consenso exigibles para una toma de decisión definitiva.

A continuación, se resumen los aspectos relevantes que se deducen de las hojas de trabajo Excel, que incluyen la totalidad de las respuestas analizadas y su tratamiento estadístico, correspondientes a cada una de dichas hipótesis.

7.6.1. PRIMERO: LAS EMOCIONES SOCIALES AFECTAN A DETERMINADOS RIESGOS DE LA ORGANIZACIÓN QUE DENOMINAMOS RIESGOS EMOCIONALES

En este apartado se interpreta cómo perciben los expertos del panel la influencia de cada emoción en los distintos riesgos. A partir de la tabla número 13, de la segunda ronda, se calculan horizontalmente los valores medios para cada una de las emociones, que arrojan los resultados que se presentan en la tabla número 26.

TABLA N°26: EMOCIONES INFLUYENTES

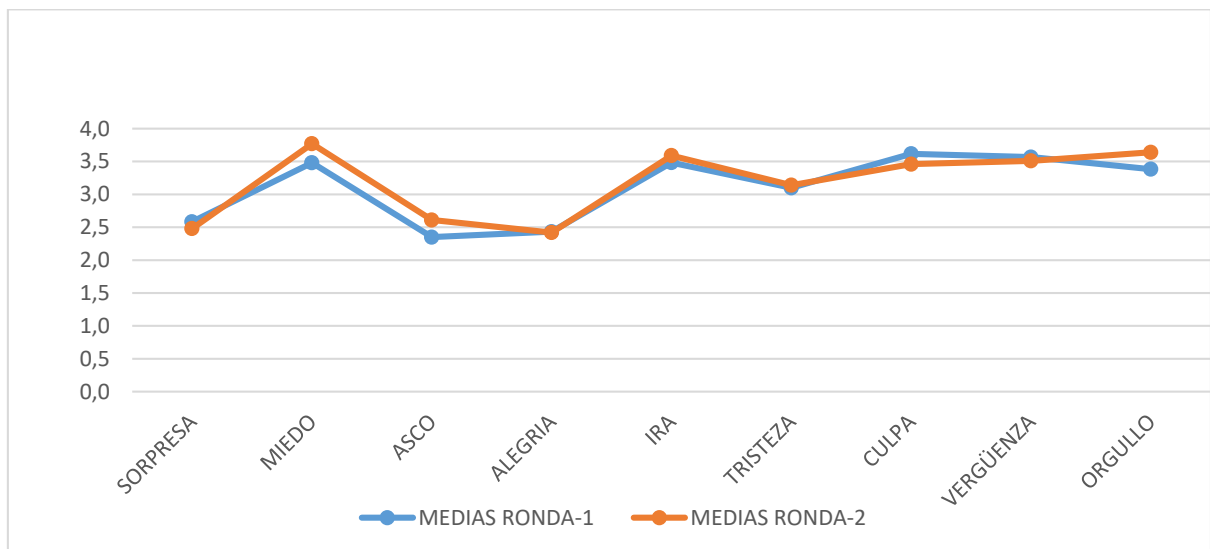
| EMO/REO | VALORES MEDIOS |
|------------------|-----------------------|
| SORPRESA | 2,49 |
| MIEDO | 3,53 |
| ASCO | 2,61 |
| ALEGRIA | 2,42 |
| IRA | 3,59 |
| TRISTEZA | 3,14 |
| CULPA | 3,46 |
| VERGÜENZA | 3,51 |
| ORGULLO | 3,64 |

Los resultados de las medias para cada una de las emociones confirman que las emociones sociales, culpa, vergüenza y orgullo, influyen en los riesgos emocionales, ya que presentan unos valores de nivel MEDIO-ALTO.

Este mismo nivel es el que presentan otras emociones primarias, como son ira y miedo, lo que indica que hay determinadas emociones que son influyentes en el nivel de riesgo de la organización.

De manera gráfica se presenta la figura que expresa los resultados del cuadro anterior para una visualización clara de los mismos

GRÁFICA N°4: EMOCIONES INFLUYENTES

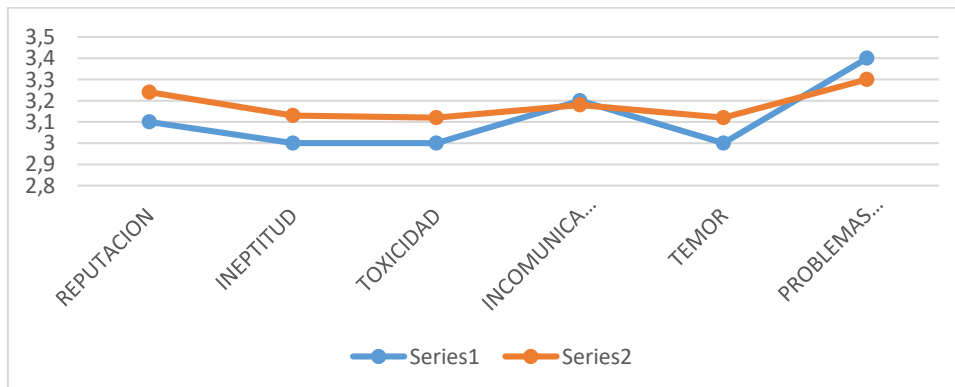


Por otra parte, se han extraído también los valores medios de los riesgos emocionales a partir de la tabla número 13 de la segunda ronda, pero mediante el cálculo vertical de las medias de los riesgos considerados, para determinar la relevancia de cada uno de ellos. Se observa que todos estos riesgos se comportan de una forma parecida, en un nivel de importancia media, salvo el riesgo de temor, que es más bajo que los demás

TABLA N°27: RELEVANCIA DE LOS RIESGOS

| TIPO DE RIESGOS Y RELEVANCIA | VALORES MEDIOS |
|-------------------------------------|-----------------------|
| REPUTACION | 3.24 |
| INEPTITUD | 3.13 |
| TOXICIDAD | 3.12 |
| INCOMUNICACION | 3.18 |
| TEMOR | 2.88 |
| PROBLEMAS PSICOSOCIALES | 3.30 |

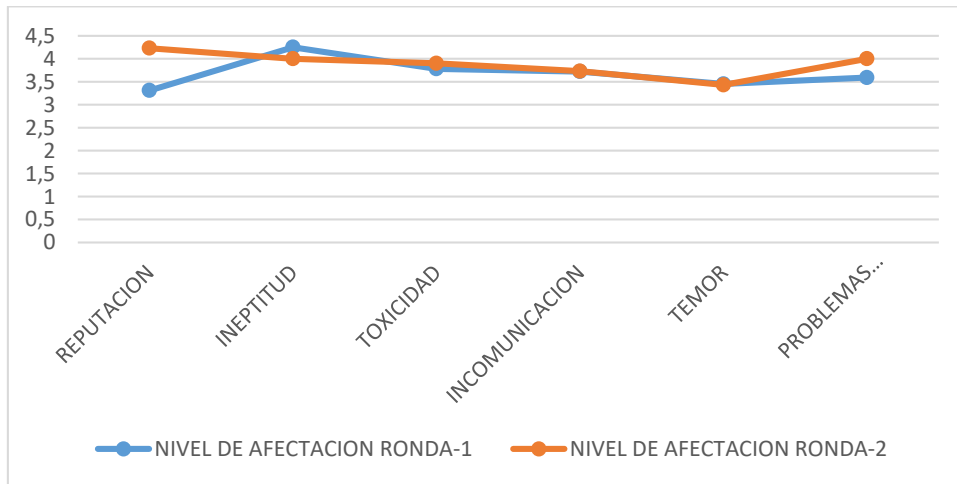
La representación gráfica de los riesgos más relevantes es la que se expone en la siguiente GRÁFICA de riesgos.

GRÁFICA N°5: RELEVANCIA DE LOS RIESGOS

7.6.2. SEGUNDO: LOS RIESGOS EMOCIONALES AFECTAN A LOS COSTES DE LA ORGANIZACIÓN.

Los resultados sobre la incidencia de los riesgos emocionales en los costes, se presentaban en la tabla número 19, con las medias de cada una de los riesgos que pueden afectar generando costes por el riesgo incurrido. Estos datos, confirman que también se cumple la segunda hipótesis, con valores de nivel ALTO, en todos los casos, salvo en el riesgo de temor que es MEDIO-ALTO. En la GRÁFICA número 6 se presentan estos datos, con una tendencia bastante estable en la zona de nivel alto.

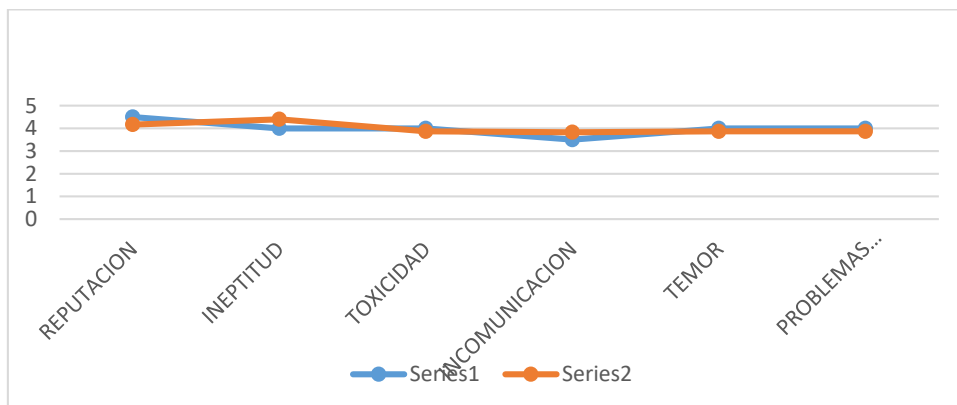
GRÁFICA N°6: INFLUENCIA EN LOS COSTES



7.6.3. TERCERO: LOS RIESGOS EMOCIONALES AFECTAN A LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN.

Los resultados de las medias para cada una de los riesgos que afectan al cumplimiento de los objetivos confirman que en efecto se cumple la tercera hipótesis, con valores bastante consistentes como se observa en la tabla 21. En general se presentan unos valores de nivel ALTO, que en el caso del riesgo de ineptitud alcanza un nivel de ALTO-MUY ALTO.

GRÁFICA N°7: INFLUENCIA EN LOS OBJETIVOS



En la GRÁFICA número 7 se presentan estos datos con una tendencia bastante homogénea en la zona de nivel alto, tal como se ha planteado en las hipótesis.

7.6.4.- MEDICIÓN DEL RIESGO EMOCIONAL

En este apartado se verifica la cuarta hipótesis, que afirma que es posible medir el riesgo emocional de la organización, lo que se pone de manifiesto con la formulación que se presenta para determinar el riesgo emocional.

En este análisis se han valorado las magnitudes de probabilidad, impacto y vulnerabilidad del riesgo, como elementos que determinan el riesgo emocional, adoptando para la formulación de éste la expresión que anteriormente se ha expresado

RIESGO EMOCIONAL = PROBABILIDAD x IMPACTO

A continuación, se presentan los datos correspondientes a cada una de estas magnitudes, que han sido obtenidos de las encuestas a expertos. Conviene aclarar que, tras validar la hipótesis cuarta, lo que al calcular un nivel de riesgo emocional se hace en este estudio es tan sólo una aproximación al tema, ya que los valores que aquí se presentan responden a una situación teórica, en la universidad, sin referencia un caso concreto. Se trata, por lo tanto, de asumir la teoría de que el riesgo emocional no es un concepto abstracto, sino una magnitud medible, lo que se pone de manifiesto con los datos analizados, algo que además sienta las bases de un modelo de riesgo emocional que se propone en el capítulo octavo de esta tesis, como resultado de las hipótesis planteadas

A. PROBABILIDAD DE ACAECIMIENTO DEL RIESGO EMOCIONAL

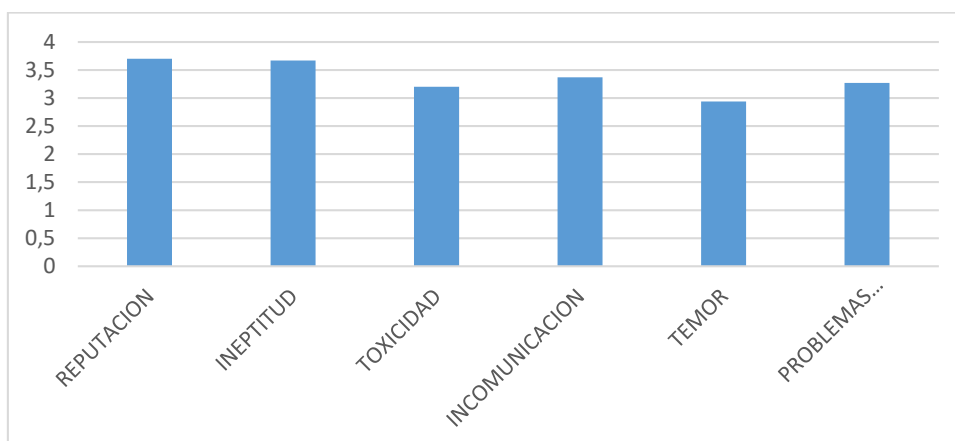
De los datos analizados se deduce que la probabilidad de que en la universidad se produzcan los riesgos emocionales descritos es de un nivel que oscila entre medio y medio-alto, siendo el detalle para cada uno de ellos el que se refleja en el cuadro.

TABLA N°28: PROBABILIDAD DEL RIEGO

| RIESGOS | MEDIA | D.T. | V. |
|--------------------------------|--------------|-------------|-------------|
| REPUTACION | 3,7 | 0,46 | 0,12 |
| INEPTITUD | 3,67 | 0,88 | 0,24 |
| TOXICIDAD | 3,2 | 0,84 | 0,26 |
| INCOMUNICACION | 3,37 | 0,81 | 0,24 |
| TEMOR | 2,94 | 0,70 | 0,24 |
| PROBLEMAS PSICOSOCIALES | 3,27 | 0,78 | 0,24 |

El valor de la desviación típica es siempre, en este caso, inferior a la unidad y el coeficiente de variación no llega al valor de 0.30 que son datos que acreditan que los valores de las medias son suficientemente representativos.

GRÁFICO N°8: PROBABILIDAD DE RIESGO EMOCIONAL



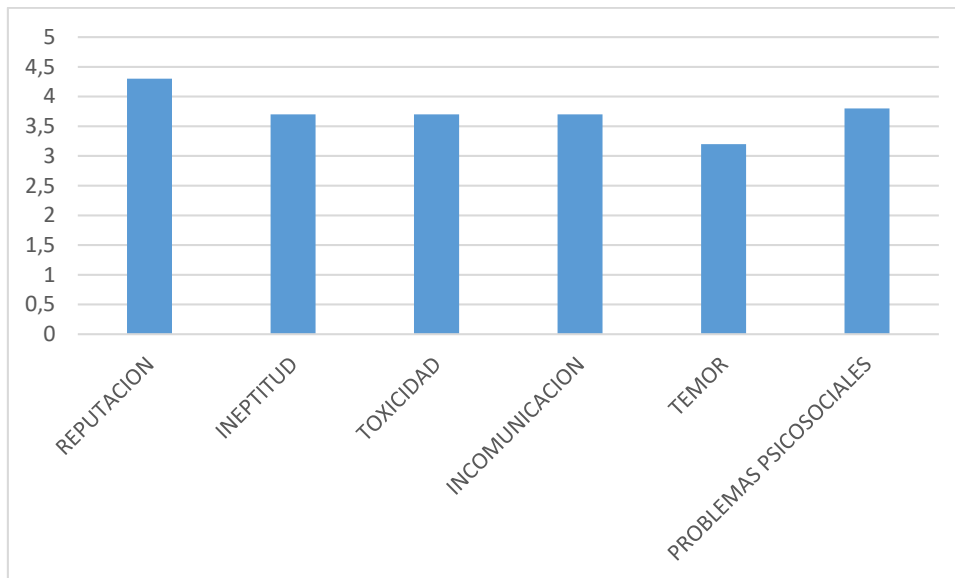
B. IMPACTO ESTIMADO DEL RIESGO EMOCIONAL

De los datos analizados se deduce que el impacto que existiría, en caso de acaecimiento de estos riesgos emocionales sería de un nivel medio-alto, siendo el detalle para cada uno de ellos el que se refleja en el cuadro. Destaca el riesgo de Reputación como de nivel alto.

TABLA N°29: IMPACTO DEL RIESGO

| IMPACTO DEL RIESGO | MEDIA | D.T. | V. |
|-------------------------|-------|------|------|
| REPUTACION | 4,33 | 0,59 | 0,14 |
| INEPTITUD | 3,70 | 0,84 | 0,23 |
| TOXICIDAD | 3,73 | 0,8 | 0,21 |
| INCOMUNICACION | 3,67 | 0,75 | 0,2 |
| TEMOR | 3,17 | 0,65 | 0,21 |
| PROBLEMAS PSICOSOCIALES | 3,80 | 0,77 | 0,2 |

El valor de la desviación típica es siempre, en este caso, inferior a la unidad y el coeficiente de variación no llega al valor de 0.30 que son datos que acreditan que los valores de las medias del impacto son suficientemente representativos.

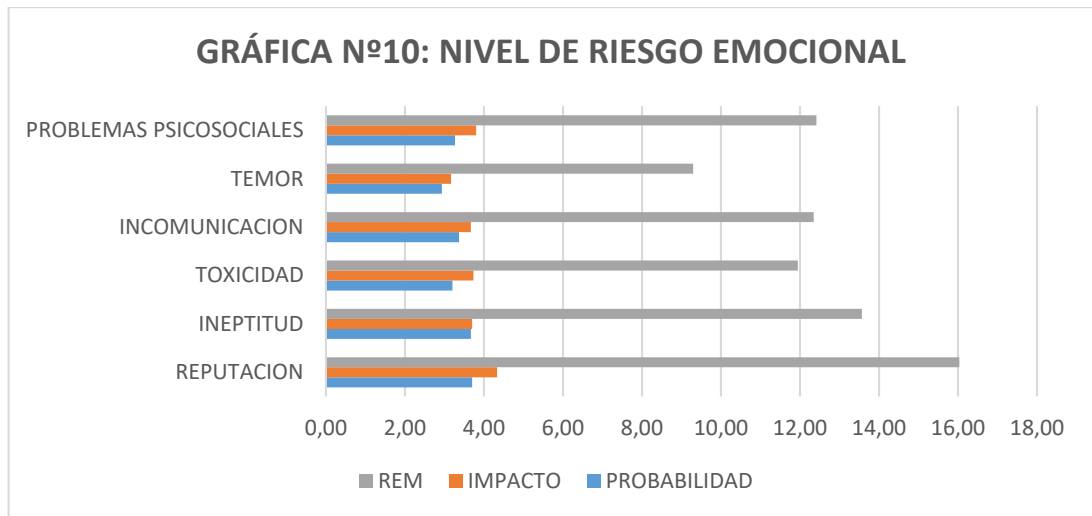
GRÁFICO N°9: IMPACTO DEL RIESGO EMOCIONAL**C. NIVEL DE RIESGO EMOCIONAL**

Finalmente, el riesgo emocional de la organización, desglosado para cada uno de los riesgos y calculado como nivel de riesgo de la organización, es el que se presenta en el cuadro siguiente, partiendo de: $\text{RIESGO} = \text{PROBABILIDAD} \times \text{IMPACTO}$

TABLA N°30: ESTIMACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO EMOCIONAL

| RIESGOS | PROBABILIDAD | IMPACTO | RIESGO EMOCIONAL |
|---|---------------------|----------------|-------------------------|
| REPUTACION | 3,70 | 4,33 | 16,03 |
| INEPTITUD | 3,67 | 3,70 | 13,57 |
| TOXICIDAD | 3,20 | 3,73 | 11,95 |
| INCOMUNICACION | 3,37 | 3,67 | 12,34 |
| TEMOR | 2,94 | 3,17 | 9,30 |
| PROBLEMAS PSICOSOCIALES | 3,27 | 3,80 | 12,41 |
| NIVEL DE RIESGO DE LA ORGANIZACIÓN | 3,36 | 3,73 | 12,60 |

El nivel global de riesgo de la organización se estima en un valor de 12.60 puntos, lo que significaría un nivel medio-alto, cuyo detalle se observa de forma gráfica en la siguiente ilustración, así como en el mapa de riesgos que se presenta.



El nivel de riesgo emocional desglosado presenta los siguientes niveles, que se pueden apreciar en el mapa de riesgos en las distintas zonas.

- Nivel alto: Reputación (16.03)
- Nivel medio: Ineptitud (13.57) Toxicidad (11.95) Incomunicación (12.34) y Problemas Psicosociales (12.41)
- Nivel medio-bajo: Temor (9.30)

TABLA N°31: MAPA DE RIESGOS

| P | RIESGO=PROBABILIDAD X IMPACTO | | | | I |
|---|-------------------------------|-------|-------------------------|---|---|
| | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 5 | | | | | |
| 4 | | 13,57 | 16,03 | | |
| 3 | | 9,30 | 11,95 12,34 12,41 | | |
| 2 | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | I |

El análisis empírico utilizado para validar las hipótesis de la investigación servirá de referencia para la propuesta de un modelo de riesgo emocional que se ofrece en el capítulo octavo. Esta investigación empírica se ha aplicado, como se ha dichos, al caso de la universidad española, aunque considerando que las conclusiones obtenidas pueden ser extendidas a otro tipo de organización, definiendo los objetivos específicos que es lo que varía de un caso a otro.

CAPITULO 8. MODELO DE EVALUACIÓN DE RIESGOS EMOCIONALES. APLICACIÓN AL CASO DE LA UNIVERSIDAD ESPAÑOLA

RESUMEN.

En este capítulo se plantea un modelo de evaluación de riesgos emocionales, con la aplicación al caso concreto de la universidad española. Se comienza exponiendo la pirámide de gestión emocional que, con base en las emociones, sustenta el modelo que se propone; se presenta un cuestionario de competencias emocionales, como marco de referencia y a continuación se define el procedimiento para determinar el nivel de control interno y el nivel de control emocional en la organización. En un segundo apartado, se define el marco de gestión de riesgos de la universidad, destacando las investigaciones sobre el tema que nos permiten centrar la cuestión para, a partir de aquí, diseñar un modelo de evaluación de riesgos emocionales aplicable al caso de la universidad española. A tal fin, se definen los objetivos institucionales y las áreas de riesgos de la universidad, que serán el marco de referencia de las fases de implantación del modelo.

8.1.-EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN EMOCIONAL EN LA ORGANIZACIÓN

En los capítulos anteriores se ha expuesto el concepto de riesgo emocional y se han planteado los distintos riesgos emocionales que se estudian en esta tesis, comenzando por los individuales, vinculados a las competencias emocionales y examinando a continuación los riesgos de salud emocional y los riesgos socioemocionales, como dos tipos de riesgos emocionales organizacionales.

En este capítulo se propone un modelo de evaluación de la gestión emocional y de los niveles de control interno y control emocional de la organización, que se presentan a partir de la pirámide de evaluación emocional, que expresa de forma gráfica los aspectos básicos del modelo que se propone.

La base del modelo se sustenta en las emociones, que pueden generar riesgos en la organización, dependiendo de la capacidad de gestión del individuo y de la universidad. Estos riesgos incidirán en mayor o menor medida en los objetivos de la entidad y provocarán debilidades en el control interno global, que pueden generar costes derivados

de ello. Estas deficiencias habrán de subsanarse por medio de un modelo de control que reduzca el impacto negativo sobre los objetivos y sobre los resultados de la empresa.

FIGURA N°68: LA PIRÁMIDE DE GESTIÓN EMOCIONAL



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Como se he expuesto en los capítulos anteriores, el marco de competencia emocional⁵⁰⁹ que propone GOLEMAN se 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.

Para evaluar las competencias emocionales de los miembros de una organización es conveniente la utilización de un cuestionario como el que, basado en los criterios de GOLEMAN, se muestra a continuación, para valorar la existencia o no de competencias emocionales adecuadas en el personal.

La estructura del cuestionario se presenta, en nuestro caso, agrupando las cuestiones por cada competencia emocional y, dentro de ella, por subcompetencias emocionales, tal como se resume en el cuadro. Además, la estructura de las preguntas tiene la utilidad de poder afinar mejor el cuestionario con valoraciones de una escala Likert, para de ese modo poder establecer niveles de las competencias emocionales con valoraciones sencillas del tipo: nada, poco, regular, mucho y muchísimo.

⁵⁰⁹ Barrio Tato, L. (2008): *El factor emocional en auditoría*. Revista Auditoría Pública, nº 44, pp.37-46

Este cuestionario se contesta de forma sencilla con un SI, que refleja que la persona posee las cualidades que le hacen acreedora de cada competencia emocional, o con un NO, que indica que carece de las mismas. Los bloques de preguntas permiten hacer las valoraciones por cada subcompetencia y, mediante suma, por cada competencia, lo que también permitiría al final establecer una valoración total que sirva para determinar una puntuación final que se pueda comparar de distintas formas. Así, se puede comparar con la evolución de una persona a lo largo del tiempo, o también de una persona en relación a un perfil definido, o con otras personas....

| COMPETENCIA EMOCIONAL | BLOQUES | SUBCOMPETENCIAS |
|--------------------------------|----------------|--|
| Conciencia de uno mismo | 1 a 3 | Autoconciencia, autovaloración y Autoconfianza |
| Autorregulación | 4 a 8 | Autocontrol, confiabilidad, integridad, adaptabilidad, innovación |
| Motivación | 9 a 12 | Motivación, compromiso, iniciativa y optimismo |
| Empatía | 13 a 17 | Comprensión, desarrollo, servicio, diversidad y conciencia política |
| Habilidades sociales | 18 a 25 | Influencia, liderazgo, comunicación, si al cambio, resolución, vínculos, cooperación y habilidad de equipo |

Esta es una primera medida sobre aspectos individuales de la gestión emocional que se detalla en el apartado siguiente y que se complementa con un modelo de evaluación que se plantea después de este cuestionario, que define niveles de valoración del control interno del control emocional. Estos dos niveles se determinan desde una perspectiva interdisciplinar, en la que se fusionan los principios de control interno de COSO y los del modelo de inteligencia emocional de GOLEMAN, que son los ejes que define este trabajo de investigación.

8.1.1. CUESTIONARIO DE COMPETENCIAS EMOCIONALES.

| BLOQUE | Nº | Personas que se caracterizan porque ... | SI/NO |
|--------|----|---|-------|
| 1 | 1 | ... conocen las propias emociones sabiendo lo que se siente y su causa. | |
| | 2 | ... comprenden la relación que existe entre lo que se siente y cuáles son las consecuencias derivadas, en forma de pensamientos palabras y acciones | |
| | 3 | ... conocen en qué medida influyen los propios sentimientos sobre el rendimiento | |
| | 4 | ... conocen básicamente los valores propios y los propios | |
| 2 | 5 | ... son conscientes de los puntos fuertes y de las debilidades también. | |
| | 6 | reflexionan y son capaces de aprender de la experiencia | |
| | 7 |son sensibles al aprendizaje ante nuevos puntos de vistas, así como a la formación continua y al propio desarrollo de uno mismo | |
| | 8 | ... tienen el sentido del humor necesario para distanciarse de ellos mismos. | |
| 3 | 9 | Tienen confianza en sí mismos | |
| | 10 | ... son capaces de expresar puntos de vista que no sean populares, defendiendo sin apoyo de otros lo que creen correcto | |
| | 11 | ... son emprendedoras y capaces de asumir decisiones importantes a pesar de las presiones y de la incertidumbre | |
| 4 | 12 | ... gobiernan adecuadamente sus impulsos y sus emociones conflictivas. | |
| | 13 | ... permanecen equilibrados e imperturbables incluso en momentos críticos | |
| | 14 | ... piensan con claridad y permanecen concentrados a pesar de las presiones | |

| | | | |
|---|----|---|--|
| 5 | 15 | actúan ética e irreprochablemente | |
| | 16 |actúan con honradez y sinceridad, que proporcionan confianza a los demás | |
| | 17 | ... son capaces de admitir sus errores y de señalar las actuaciones poco éticas de los demás, cuando es necesario | |
| | 18 | ... adoptan posturas firmes y fundamentadas en sus principios aunque resulten impopulares ante los demás | |
| 6 | 19 | cumplen sus compromisos y sus promesas a pesar de los obstáculos | |
| | 20 | ... se responsabilizan de sus objetivos | |
| | 21 | ... son organizadas y cuidadosas en su trabajo | |
| 7 | 22 | ... manejan adecuadamente las demandas, reorganizando pronto las prioridades y adaptándose rápidamente a los cambios | |
| | 23 | .. adaptan sus respuestas y tácticas a las circunstancias cambiantes | |
| | 24 | ... tienen una visión flexible de los acontecimientos | |
| 8 | 25 | ... buscan siempre nuevas ideas acudiendo a una amplia variedad de fuentes | |
| | 26 |aportan soluciones originales a los problemas que se le presentan. | |
| | 27 | adoptan nuevas perspectivas y asumen riesgos en su planificación | |
| 9 | 28 | ...se hallan orientadas hacia los resultados y poseen una motivación muy fuerte para cumplir sus objetivos y sus exigencias | |
| | 29 | no vacilan en afrontar objetivos desafiantes y en asumir riesgos calculados | |
| | 30 | ... recaban la información necesaria para reducir la incertidumbre y descubrir formas más adecuadas de llevar a cabo las tareas en las que se hallan implicados | |
| | 31 | aprenden a mejorar su desempeño | |

| | | | |
|----|----|--|--|
| 10 | 32 | están dispuestas a sacrificarse en aras del objetivo superior de la organización | |
| | 33 | encuentran sentido en su subordinación a una misión más elevada | |
| | 34 | recurren a los valores esenciales del grupo para clarificar las alternativas y tomar las decisiones adecuadas | |
| | 35 | que buscan activamente oportunidades para cumplir la misión del grupo | |
| 11 | 36 |que están dispuestas a aprovechar las oportunidades | |
| | 37 | ... persiguen los objetivos más allá de lo que se requiere o se espera de ellas | |
| | 38 | ... no dudan en saltarse las rutinas habituales cuando sea necesario para llevar a cabo el trabajo de la mejor forma | |
| | 39 | movilizan a otros a emprender esfuerzos desacostumbrados | |
| 12 | 40 | ... insisten en conseguir sus objetivos a pesar de los obstáculos y contratiempos que se presenten en el camino | |
| | 41 | ... operan más desde la expectativa del éxito que desde el miedo al fracaso | |
| | 42 | ... consideran que los contratiempos se deben más a circunstancias controlables que a fallos personales | |
| 13 | 43 | ... permanecen atentas a las señales emocionales y escuchan bien | |
| | 44 | ... son sensibles y comprenden los puntos de vista de los demás | |
| | 45 | ... ayudan a los demás basándose en la comprensión de sus necesidades y sentimientos | |
| 14 | 46 | ... saben reconocer y recompensar la fortaleza, los logros y el desarrollo de los demás en su trabajo. | |
| | 47 | ... proporcionan un feedback útil e identifican las necesidades de desarrollo profesional de los demás | |
| | 48 | ... tutelan a los demás, dedican parte de su tiempo a la formación y a la asignación de tareas, que ponen a prueba y alientan al máximo las habilidades de éstos | |

| | | | |
|----|----|--|--|
| 15 | 49 | ... comprenden las necesidades de sus clientes y tratan de satisfacerlas con sus productos o sus servicios | |
| | 50 | ... buscan el modo de aumentar la satisfacción y fidelidad de sus clientes | |
| | 51 | ... brindan desinteresadamente la ayuda necesaria a cualquiera | |
| | 52 | ... asumen el punto de vista de sus clientes, actuando como una especie de asesores en quienes se puede confiar | |
| 16 | 53 | ... respetan y se relacionan bien con individuos procedentes de diferentes sustratos sociales y laborales | |
| | 54 | ... comprenden diferentes visiones del mundo y son sensibles a las diferencias existentes entre los grupos | |
| | 55 | ... consideran la diversidad como una oportunidad, creando un ambiente en el que puedan desarrollarse personas de sustratos muy diferentes | |
| | 56 | ... afrontan los prejuicios y la intolerancia | |
| 17 | 57 | ... advierten con facilidad las relaciones clave del poder | |
| | 58 | ... perciben claramente las redes sociales más importantes | |
| | 59 | ... comprenden las fuerzas que modelan el punto de vista y las acciones de los consumidores, los clientes y los competidores | |
| | 60 | ... interpretan adecuadamente tanto la realidad externa como la realidad interna de una organización | |
| 18 | 61 | ... son muy persuasivas | |
| | 62 | ... recurren a presentaciones muy precisas para captar la atención de su auditorio | |
| | 63 | ... utilizan estrategias indirectas para recabar el consenso y el apoyo de los demás | |
| | 64 | ... orquestan adecuadamente los hechos más sobresalientes para exponer más eficazmente sus opiniones | |
| 19 | 65 | ... saben dar y recibir, captan las señales emocionales y sintonizan con su mensaje | |

| | | | |
|----|----|--|--|
| | 66 | ... abordan abiertamente las cuestiones más difíciles que se le presentan. | |
| | 67 | ... escuchan bien, buscan la comprensión mutua y no tienen problemas en compartir la información de que disponen | |
| | 68 | ... alientan la comunicación sincera y permanecen abiertos tanto a las buenas noticias como a las malas | |
| 20 | 69 | ... articulan y estimulan el entusiasmo por las perspectivas y los objetivos compartidos | |
| | 70 | ... cuando resulta necesario, saben tomar decisiones independientemente de su posición jerárquica. | |
| | 71 | ... son capaces de guiar el desempeño de los demás compañeros. | |
| | 72 | ... lideran con el ejemplo | |
| 21 | 73 | ... reconocen la necesidad de cambiar y eliminar barreras | |
| | 74 | ... desafían el status y reconocen la necesidad del cambio | |
| | 75 | ... promueven el cambio y consiguen que otros hagan lo mismo | |
| | 76 | ... modelan el cambio de los demás | |
| 22 | 77 | ... manejan a las personas difíciles y las situaciones tensas con diplomacia y tacto | |
| | 78 | ... reconocen los posibles conflictos, sacan a la luz los desacuerdos y fomentan la desescalada de la tensión | |
| | 79 | ... alientan el debate y la discusión abierta | |
| | 80 | ... buscan el modo de llegar a soluciones que satisfagan plenamente a todos los implicados | |
| 23 | 81 | ... cultivan y mantienen amplias redes informales | |
| | 82 | ... crean relaciones mutuamente provechosas | |
| | 83 | ... establecen y mantienen el rapport (Rapport= Buena relación, entendimiento, compenetración) | |
| | 84 | ... crean y consolidan la amistad personal con las personas de su entorno laboral | |

| | | | |
|----|----|--|--|
| 24 | 85 | ... equilibran el centrado en la tarea con la atención a las relaciones | |
| | 86 | ... colaboran y comparten planes, información y recursos | |
| | 87 | ... promueven un clima de amistad y de cooperación | |
| | 88 | ... buscan y alientan las oportunidades de colaboración | |
| 25 | 89 | ... alientan cualidades grupales como el respeto, la disponibilidad y la cooperación | |
| | 90 | ... despiertan la participación y el entusiasmo | |
| | 91 | ... consolidan la identidad grupal, el esprit de corps y el compromiso | |
| | 92 | ... cuidan al grupo y su reputación, y comparten los méritos | |

8.1.2. NIVEL DE CONTROL INTERNO Y NIVEL DE CONTROL 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 control⁵¹⁰ 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 correlación⁵¹¹ entre las mismas y los elementos de control interno, que son la esencia del modelo integrado que se propone.

⁵¹⁰ Coopers & Lybrand. (1997) "Los nuevos conceptos del control interno (informe COSO). Pg.20. Editorial Díaz de Santos.

⁵¹¹ Barrio Tato, L. (2008): *El factor emocional en auditoría*. Revista Auditoría Pública, nº 44, pp. 37-46

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 69, 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:

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

Así sería la fórmula para cada elemento de control interno (en la columna izquierda de la figura) en función del número de factores de control de los que depende (en la columna de la derecha).

FIGURA N°69: ELEMENTOS Y FACTORES DE CONTROL INTERNO

| | |
|-----------------------------------|--|
| ENTORNO DE CONTROL | 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 | 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 | 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 | Estrategias y sistemas integrados Calidad de la información Comunicación interna y externa |
| SUPERVISION | Supervisión continuada. Evaluaciones puntuales Metodología de evaluación Comunicación de las deficiencias |

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA BASADO EN GOLEMAN (1998)

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.

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

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

En la figura número 70 se representan las competencias emocionales y las subcompetencias emocionales correspondientes, lo que sirve para calcular el número de elementos del sumatorio que es, en cada caso, el número de subcompetencias que influyen en una competencia emocional.

De forma adicional, el cuadro presenta las particularidades de cada competencia, así como los aspectos que se pueden observar al aplicar estos conceptos a la empresa, o cualquier organización, como es la universidad en este caso.

FIGURA N°70: COMPETENCIAS Y SUBCOMPETENCIAS EMOCIONALES

| COMPETENCIAS EMOCIONALES | SUBCOMPETENCIAS EMOCIONALES | PARTICULARIDADES | APLICACIÓN EN LA EMPRESA |
|--------------------------------|--|--|---|
| COMPETENCIAS PERSONALES | | | |
| AUTOCONCIENCIA | Conciencia emocional Autovaloración Confianza | Emociones positivas y negativas que nos dan información | Mejor concentración y autoestima de las personas. |
| AUTORREGULACION | Autocontrol Confiabilidad Integridad Adaptabilidad Innovación | Ayuda a superar obstáculos. Pero... - Exceso = Arrogancia - Poca = Bajo rendimiento | Autocontrol, afrontar estrés, autoestima. Aceptación de las críticas |
| MOTIVACION | 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 | | | |
| EMPATIA | Comprensión 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 | 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.

Fi = Factores del elemento de control interno

Ci = Competencia emocional

S= Subcompetencia emocional

r = Factor de influencia de la variable Ci sobre el factor Fi

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

$$Fi = \sum_i^j r * Ci$$

Esta relación, expresada en función de Si, con un factor “t” de influencia sería la siguiente:

$$Fi = \sum_i^j t * Si$$

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.

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

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.

$$NCE = \sum_1^{23} j * Si$$

En ambos casos, la evaluación se puede realizar por medio de una tabla, como la de la figura siguiente, 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 N°71: CONTROL INTERNO Y CONTROL EMOCIONAL

| FACTORES | Puntos teóricos | Puntos reales | DIFER. | SUBCOMPETENCIAS | Puntos teóricos | Puntos reales | DIFER. |
|---|-----------------|---------------|--------|----------------------------|-----------------|---------------|--------|
| Integridad y valores éticos | 4 | | | CONCIENCIA EMOCIONAL | 4,35 | | |
| Compromiso de competencia precio profesional | 4 | | | AUTOVALORACION | 4,35 | | |
| Consejo de administración y comité de auditoría | 4 | | | AUTOCONFIANZA | 4,35 | | |
| Filosofía de la dirección y estilo de gestión | 4 | | | AUTOCONTROL | 4,35 | | |
| Estructura organizativa | 4 | | | CONFIABILIDAD | 4,35 | | |
| Asignación de autoridad y responsabilidad | 4 | | | INTEGRIDAD | 4,35 | | |
| Políticas y prácticas en recursos humanos | 4 | | | ADAPTABILIDAD | 4,35 | | |
| Objetivos globales | 4 | | | INNOVACION | 4,35 | | |
| Objetivos específicos de cada actividad | 4 | | | MOTIVACION | 4,35 | | |
| Identificación de los objetivos más importantes | 4 | | | COMPROMISO | 4,35 | | |
| Identificación de los principales riesgos | 4 | | | INICIATIVA | 4,35 | | |
| Análisis del riesgo | 4 | | | OPTIMISMO | 4,35 | | |
| Gestión del cambio | 4 | | | COMPRESION DE LOS DEMAS | 4,35 | | |
| Circunstancias atención especial | 4 | | | ORIENTACION AL SERVICIO | 4,35 | | |
| Tipos de actividades de control | 4 | | | APROVECHAR LA DIVERSIDAD | 4,35 | | |
| Integración de las actividades de control en la evaluación de riesgos | 4 | | | CONCIENCIA POLITICA | 4,35 | | |
| Evaluación de las tecnologías | 4 | | | INFLUENCIA | 4,35 | | |
| Necesidades específicas | 4 | | | COMUNICACIÓN | 4,35 | | |
| Estrategias y sistemas integrados | 4 | | | LIDERAZGO | 4,35 | | |
| Calidad de la información | 4 | | | CATALIZADOR DEL CAMBIO | 4,35 | | |
| Comunicación interna y externa | 4 | | | RESOLUCION CONFLICTOS | 4,35 | | |
| Supervisión continuada | 4 | | | COLABORACION Y COOPERACION | 4,35 | | |
| Evaluaciones puntuales | 4 | | | HABILIDADES DE EQUIPO | 4,35 | | |
| Metodología de evaluación | 4 | | | | | | |
| Comunicación de las deficiencias | 4 | | | | | | |
| SUMA DE PUNTOS | 100 | | | SUMA DE PUNTOS | 100,05 | | |

FUENTE: BARRIO TATO, L. Y BARRIO CARVAJAL, S. (2020)

En los datos de la figura se exponen datos en los que el coeficiente de ponderación sería de valor 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 por la gerencia de la universidad, 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 de Recursos Humanos.

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.

8.2. MARCO DE GESTION DE RIESGOS EN LA UNIVERSIDAD

El control interno en la universidad se ha caracterizado durante muchos años por las peculiaridades que se configuran a partir de la LRU⁵¹² ya que la publicación de la LOSU⁵¹³ es muy reciente y coincide, casi, con la finalización de este trabajo de investigación.

La LRU, en su artículo 56, establece que las universidades asegurarán el control interno de sus gastos e inversiones, organizando sus cuentas según los principios de una contabilidad presupuestaria patrimonial y analítica. Añade que, con el fin de dar cumplimiento a lo dispuesto en el apartado anterior, la intervención desarrollará sus funciones mediante las técnicas de auditoría contable. Esto permitió, según ARIAS RODRÍGUEZ⁵¹⁴ acercar los sistemas de control de la Universidad a los existentes en el sector privado, en aras de una mayor agilidad. Se produce así una situación en la que se presentan dos grandes variantes en el modelo de control, como son el ejercicio de la función por un auditor interno o por un interventor. Como indica ARIAS RODRÍGUEZ⁵¹⁵ la función interventora es la forma tradicional de control interno y la más extendida en las administraciones públicas; hace referencia a la necesidad de fiscalizar todos los actos que dan lugar al reconocimiento de derechos y obligaciones de contenido económico, así como los cobros y pagos que de ello se deriven. El acto fiscalizador se plasma en un informe que tiene como peculiaridad el carácter independiente, interno y preventivo, que además no parece ser recurrible directamente por los interesados, lo que otorga una cierta prevalencia los actos de intervención sobre los actos fiscalizados.

La reforma urgente del artículo 81. 5 de la LOU, añade ARIAS RODRÍGUEZ, parece olvidar que en la universidad no existe necesariamente la figura de interventor y por el contrario hay que tener en cuenta que las actuaciones del auditor interno obedecen un plan de auditoría predeterminado por escrito y aprobado auditoría a niveles aceptables y permite dirigir los esfuerzos sobre aquellas áreas consideradas como de mayor probabilidad de errores. Para su ejecución utiliza técnicas y normas de auditoría y emite informes concretos de recomendaciones, pero sin autoridad para imponerlas

⁵¹² Ley Orgánica 11/1983 de 25 de agosto, de Reforma Universitaria

⁵¹³ Ley Orgánica 2/2023 de 22 de marzo, del Sistema Universitario.

⁵¹⁴ Arias Rodríguez, A. (1995): *El control financiero de la Universidad Pública*. Auditoría pública: revista de los Órganos Autónomos de Control Externo, N.º. 3, 1995, pp. 25-31.

⁵¹⁵ Arias Rodríguez, A. (2015): "El régimen económico y financiero de las universidades públicas." Editorial Amarante, Salamanca. pp. 491-492

ejecutivamente. De tal forma, que la diferencia fundamental de ambos modelos radica en el carácter de orientación y mejora continua de la función de auditoría, aunque, por otra parte, habría de compatibilizar sus funciones con las previstas en la figura de intervención, en aspectos como la legislación de contratos públicos y las previsiones del TCRLCSP que requieren la participación de representantes de la intervención en la mesa de contratación. En un análisis riguroso de la reforma universitaria de 2023 GARCÍA MUÑOZ y ARIAS RODRÍGUEZ⁵¹⁶ destacan que el artículo 59.3 de la nueva ley incorpora el sometimiento de las universidades al régimen de auditoría pública que determine la normativa autonómica o en su caso a la estatal y además exige que desarrollen un régimen de control interno que contará con un sistema de auditoría interna. Sin embargo, no se entra en el contenido y alcance, ya que se limita a indicar que el órgano responsable del control tendrá autonomía funcional en su labor y no podrá depender de los órganos de gobiernos unipersonales de la Universidad. Es importante resaltar que, hasta la fecha, algunos consejos sociales ejercían ya la supervisión de la unidad de control interno través de la dependencia del mismo, aunque en otros casos la dependencia jerárquica era de otros órganos, como el Rector, por lo que merece la pena resaltar el hecho de que se ha de contar con un sistema de auditoría interna, pero que no podrá depender de órganos unipersonales. Señalan estos autores que esta concepción de la rendición de cuentas recuerda que la cultura de control es tarea de todos y que el gestor es la primera línea del modelo de las tres líneas de defensa. En cuanto al debate sobre la existencia de una función interventora o un control financiero mediante auditoría pública, queda clara la preferencia del legislador, que plantea como obligatorio contar con un sistema de auditoría interna. Además, aunque la legislación sectorial ya lo contemplaba, la LOSU impone en el artículo 39.3 que las universidades han de contar con un portal de transparencia y garantizar el derecho de acceso a la información que consideren institucionalmente relevante, de acuerdo con la normativa específica en la materia.

La metodología del trabajo de auditoría interna, a finales de los años 90 del siglo pasado, de acuerdo con la sistemática empleada por la mayoría de los profesionales en la materia, se puede basar en la división de la organización en áreas de riesgo,⁵¹⁷ de modo que todas

⁵¹⁶ García Muñoz, J. y Arias Rodríguez, A. (2023): *Régimen económico y financiero de las universidades públicas* pp. 169-177, en: Rivero Ortega, R. “La reforma universitaria de 2023. Comentarios a la Ley Orgánica 2/2023 de 22 marzo, del Sistema Universitario”. Editorial Aranzadi.

⁵¹⁷ Almela Díez, B. (1987):” Control y auditoría interna de la empresa”. Editado por El Consejo General de Economistas de España. Pp. 201-202

las operaciones de la entidad tienen lugar en las áreas previamente definidas. Considera ALMELA que bajo el concepto de áreas funcionales de la empresa se agrupan una serie de hechos económicos semejantes, de forma que la agrupación de los hechos de una forma organizada constituye una transacción.

Se refiere ella a la típica operativa del ámbito económico-financiero que posteriormente en otros modelos permite aplicarse esta filosofía de áreas funcionales de otra manera. Las áreas funcionales en las que ALMELA considera dividida la empresa en su modelo son las siguientes:

- Área financiera
- Área de compras
- Área de transformación
- Área de ventas
- Área de gestión de personal

Por su parte, HEVIA matiza más el concepto de área de riesgo⁵¹⁸ en el sentido que es propio de la auditoría, indicando que son todas aquellas funciones o actividades de la empresa susceptibles de ser auditadas que, sin coincidir necesariamente con unidades orgánicas, constituyen o agrupan diversas operaciones generadoras de ingresos o gastos, o con una incidencia indirecta sobre estos, de manera que en ellas pueden producirse situaciones que, evaluadas en términos sociales o políticos, afecten de manera significativa a los resultados de la empresa, a su supervivencia, a su imagen interna o externa, o al buen clima social de la empresa. Analiza con detalle esta definición destacando lo siguiente:

- Son funciones o actividades de la empresa, es decir operaciones realizadas por un equipo de personas, con un presupuesto determinado y con un efecto en los resultados de la entidad.

⁵¹⁸ Hevia Vázquez, E., “Concepto moderno de auditoría interna” capítulos IX, XI y XII. Editado por el Instituto de Auditores Internos, 1999. Pp. 109-110

- Susceptibles de ser auditadas, que es una nota distintiva de importancia en relación al concepto de ALMELA, aunque en ella se deduce que también subyace esta premisa que no se expresa de forma explícita.
- No tienen por qué coincidir, aunque pudieran, con unidades organizativas y habrá que hacer el esfuerzo de abstraerse del organigrama y tratar de identificar aquellas funciones que, aún repartido su desarrollo en varias unidades, tengan para el auditor un sentido único por referirse a un mismo concepto que es en sí mismo susceptible de riesgo.
- Tienen asociado un riesgo potencial, en la medida que son generadoras de ingresos o gastos, o inciden sobre los mismos y pueden estar originando menores ingresos o más gastos de los que se obtendrían si se operase con máxima eficacia y eficiencia. Asimismo, de su actuación también podrían desprenderse situaciones que, en términos de imagen, clima laboral, aprovechamiento de oportunidades externas, afectarían a los resultados de la empresa

En los primeros trabajos publicados sobre auditoría de universidades, se aborda este enfoque y BARRIO TATO⁵¹⁹ propone establecer cinco áreas básicas en las que se concentran las actividades de auditoría interna: gastos presupuestarios, ingresos presupuestarios, financiación, operaciones extrapresupuestarias y magnitudes de resultados. Para cada una de ellas se plantean los objetivos de control y las técnicas de auditoría interna. En el trabajo citado, se empiezan a perfilar técnicas de auditoría en sustitución de la función interventora, se definen las áreas de riesgo que se describen a continuación.

1.- Área de Gastos Presupuestarios:

Es el área esencial, desde el punto de vista del control interno y la fiscalización previstos en la L.R.U., y se puede subdividir en las siguientes:

- Área de Gastos de Personal. (Capítulo 1)

⁵¹⁹ Barrio Tato, L. (1998): “Auditoría Interna en Universidades. Situación actual y perspectivas de la función de auditoría interna en la universidad española”. Editado por el Instituto de Auditores Internos de España. Pp. 76-83

- Área de Gastos corrientes de Bienes y Servicios. (Capítulo 2)
- Área de Gastos Financieros. (Capítulo 3)
- Área de Transferencias Corrientes. (Capítulo 4)
- Área de Inversiones Reales. (Capítulo 6)

La posibilidad de descentralizar el pago, a través de cajas habilitadas, exige determinar el nivel de precisión monetaria o materialidad, de acuerdo con los criterios generalmente aceptados por los auditores de cuentas. Para establecer un sistema de control por muestreo, en función de la importancia económica del expediente, consideramos que los criterios de la muestra basados en el sistema M.U.M. (Muestreo Unidad Monetaria)⁵²⁰, pueden resultar muy prácticos para seleccionar las partidas de mayor relevancia económica, aunque siempre se seleccionen partidas al azar con un bajo importe de precisión monetaria, como medida de prevención del fraude potencial.

En esta área, que incluye numerosos componentes, conviene resaltar la importancia del capítulo de inversiones y considerar, como afirman RIERA LÓPEZ, M. Y ARIAS RODRÍGUEZ⁵²¹, el papel del inventario de la Administración Pública como área de riesgo, determinante para la obtención de la evidencia, a fin de determinar si las cuentas anuales presentan la imagen fiel de la entidad auditada. Destacan que la tarea del auditor al emitir una opinión sobre el área de inventario exigirá comprobaciones en doble sentido: de la realidad al inventario contabilizado y viceversa.

2.- Área de Ingresos Presupuestarios:

Se incluyen en esta área los ingresos por precios públicos, las transferencias corrientes, los ingresos patrimoniales, las transferencias de capital, los activos financieros, los contratos con el exterior.... Consideramos que el objetivo principal de esta área, ha de ser el control de los ingresos por precios públicos en la

⁵²⁰ López Aldea, J. (1992):” Fundamentos Básicos de Auditoría de Cuentas”. Editado por TRUE AND FAIR, S.A. Pg.91

⁵²¹ Riera López, M. y Arias Rodríguez, A. (2020): *El inventario de las administraciones públicas. Reto de gestión y salvedad de auditoría*. Presupuesto y gasto público, N° 100, pp.159-166.

matriculación, ya que los ingresos por transferencias no representan un riesgo significativo para el auditor, a cuyo fin es conveniente disponer de una aplicación informática relacionada con las bases de datos académicos, que se debe revisar por los responsables de Gestión de Alumnos, Informática, Asuntos Económicos y Auditoría Interna. Otro aspecto destacado, como señala ARIAS RODRÍGUEZ⁵²² es que el éxito de la implantación de los procesos de planificación estratégica en las universidades se facilita en gran medida si la asignación de recursos por parte de las CC.AA. se lleva a cabo a través de modelos de financiación o contratos-programa con unos criterios claros, objetivos y estables. A esta ventaja se añade el cambio de cultura organizativa, pues termina con la clásica gestión incrementalista y se acepta que la consignación de fondos presupuestarios es una decisión política ligada a resultados.

3: Área Financiera:

El programa de trabajo de auditoría interna, centrará su actuación en el control interno de todas las operaciones de financiación de la universidad, analizando el posible endeudamiento, así como las inversiones financieras. Se pondrá énfasis en la revisión de las normas y procedimientos existentes en el control de las cajas habilitadas, conciliación de cuentas corrientes bancarias y análisis de la gestión de tesorería.

4.- Área de Operaciones Extrapresupuestarias:

En esta área se incluyen el conjunto de ingresos y gastos que, no teniendo naturaleza presupuestaria, pueden incidir de forma significativa en los estados financieros de la universidad. Por ello, es preciso prestar atención a los conceptos extrapresupuestarios relacionados con el IVA, con el área de gastos de personal (Seguridad Social, IRPF, Derechos Pasivos y Muface) así como a las cuentas correspondientes a toda clase de anticipos y saldos deudores o acreedores de la universidad.

⁵²² Arias Rodríguez, A. (2018): *Progreso y consolidación del contrato-programa en la gestión pública española*. Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas, Nº. 15, 2018, pp. 28-43

5.- Área de Magnitudes de Resultado:

Se refiere fundamentalmente al Remanente de Tesorería, que en las universidades tiene como componente principal el importe de los derechos pendientes de cobro, y al Resultado Presupuestario⁵²³, que permite evaluar las necesidades de financiación para atender las obligaciones contraídas.

El objetivo de supervisión del control interno⁵²⁴ puede llevarse a cabo a través de actividades recurrentes (revisiones sistemáticas y comunicaciones con terceros) o bien a través de evaluaciones específicas, entre las que se incluyen los “autoexámenes” de control interno de las distintas unidades de la organización.

Los objetivos generales de control interno, que se revisarán en cada área de riesgo, son los siguientes, de acuerdo con la metodología de la citada ALMELA:

- 1.- Autorización: Las tramitaciones deben estar autorizadas conforme a los criterios establecidos y por el nivel de autorización adecuado.
- 2.- Clasificación: Las operaciones deben de clasificarse y registrarse de forma que permitan la preparación de estados financieros, conforme a principios de contabilidad generalmente aceptados.
- 3.- Verificación y Evaluación: Deben adoptarse técnicas que evalúen y verifiquen la información suministrada por el sistema.
- 4.- Salvaguarda de los activos: Es preciso asegurarse de que todos los activos de la Universidad son utilizados de forma adecuada y sólo por personas autorizadas.
- 5.- Procesamiento contable: Deben ser procesados por el sistema contable todos los hechos económicos autorizados al efecto, y solamente estos hechos, a fin de detectar omisiones, duplicidades y errores.

⁵²³ Villegas Perrián, E. (1996): *La planificación y principales áreas de riesgo en la fiscalización singular de las universidades públicas*. Comunicación presentada en el V Encuentro Técnico de los Órganos de Control Externo.

⁵²⁴ Coopers & Lybrand (1996). *Control Interno Auditoría y Seguridad Informática*. (Manual de una Edición especial de Expansión en colaboración con el Instituto de Auditores Internos y Coopers & Lybrand

En este modelo de Auditoría Interna se definían también las técnicas de auditoría aplicables en cada área, que eran aquellas que se habían de aplicar para verificar el cumplimiento de cada uno de los objetivos de control determinados. Adicionalmente se aconsejaba elaborar un CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO por cada área, en la que con respuestas de sí / no y una columna de observaciones, se analizan aspectos relevantes que habían de analizarse en el área funcional auditada.

El plan global de auditoría requiere, además de definir los objetivos de control de cada área de riesgo y las técnicas que se utilizarán para lograrlos, verificar si las técnicas que se están utilizando proporcionan una razonable seguridad de que se cumplen los objetivos. Esta evaluación se puede llevar a cabo, por medio de entrevistas, o bien utilizando cuestionarios de control interno. En el caso de que la evaluación permita estimar que las técnicas de control son adecuadas, podremos opinar que existe una razonable certeza de que se pueden prevenir errores o irregularidades y, en caso contrario, será preciso adoptar otras técnicas de control interno.

En nuestra opinión, en aquella etapa las universidades se encontraban, con carácter general, en una etapa en la que se estaban desarrollando sistemas de control interno, pero sin haber asumido el concepto moderno de Auditoría Interna, que exigía una nueva cultura sobre el sistema de control.

Ya en el siglo XXI ve la luz la obra de ARIAS⁵²⁵, que con el título “El régimen económico y financiero de las universidades públicas” se convierte en el manual de cabecera de los interventores y auditores de universidades. Aquí se realiza un análisis riguroso y detallado de todas las partidas que componen las áreas de riesgo a la que se ha hecho referencia anteriormente, así como de la autonomía universitaria, la organización económica, la gerencia, la gestión financiera y la investigación.

En el trabajo de ARIAS, se aborda el tema del control y la rendición de cuentas, que es el aspecto que más interesa destacar en nuestro enfoque, y se describen, como se ha señalado anteriormente, los dos modelos distintos pero complementarios de intervención y auditoría interna. Trata del enfoque del riesgo, destacando que materialidad y riesgo son

⁵²⁵ Arias Rodríguez, A. (2004): “El régimen económico y financiero de las universidades públicas.” Editado por la Oficina de Cooperación Universitaria

conceptos integrados para conseguir una auditoría eficaz y eficiente; recuerda que la materialidad se relaciona con la precisión que se desea en la auditoría de estados financieros y el riesgo se relaciona con la confianza que el profesional requiere para que los citados estados estén libres de errores materiales.

Define la Auditoría Interna de acuerdo con la INTOSAI, como un medio funcional que permite a los directivos de una entidad recibir de fuentes internas la seguridad de que los procesos están bajo su responsabilidad y operan de modo tal que se reducen al mínimo las probabilidades de presencia de fraudes, errores o prácticas ineficientes y antieconómicas.

ARIAS también hace referencia a las normas auditoría interna para el ejercicio profesional y al papel que puede jugar, dentro del nuevo marco establecido por el Gobierno Corporativo, la existencia de los comités de auditoría. Destaca que en este tipo de control no solo se contempla el riesgo financiero y contable, que es el enfoque tradicional, sino que asume un papel importante la identificación valoración y minimización, hasta niveles aceptables, de todos los riesgos para el adecuado logro de los objetivos institucionales.

En cuanto a la valoración del riesgo, indica que se obtiene usando el juicio profesional y la experiencia del auditor o del gestor en función de los siguientes criterios.

- El impacto del área auditable cuando no logra los objetivos de la organización
- La competencia, integridad y suficiencia del personal
- La cuantía de los activos, liquidez o volumen de transacciones
- La complejidad o volatilidad de las actividades
- La suficiencia de los controles internos en la propia área
- El grado en que el área depende de los sistemas informáticos

Cada uno de estos criterios se cuantifica según una escala en la que se asigna un valor numérico a un valor descriptivo, como puede ser niveles de riesgo bajo medio y alto. Se ordenan las áreas auditables en función del nivel de riesgo y se analizan los factores de riesgo, entre los que están agentes externos, como los cambios en el entorno económico, la nueva legislación y los progresos tecnológicos, así como los factores internos, entre los que se incluye la presencia de nuevo personal, nuevos sistemas de información, el clima laboral y los cambios en la dirección. Define las siguientes etapas en el proceso de ejecución del trabajo:

- Notificación del plan de auditoría a las áreas auditables.

- Memorándum introductorio con información de los objetivos y alcance de la auditoría
- Conferencia inicial con la unidad para discutir los objetivos, identificar la persona de contacto y revisar el procedimiento de elaboración del informe
- Trabajo de campo en el que se realizan las pruebas de auditoría, se documenta el trabajo realizado y se hace la revisión del borrador del informe de auditoría
- Recomendaciones para perfeccionar los controles
- Reunión final en la que el proyecto de informe se analiza con los afectados
- Alegaciones al informe
- Distribución final del informe

Finalmente, se hace referencia a las líneas de defensa y actividades de control y cita al INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS (IIA) para recordar que las estructuras de gobierno de todas las organizaciones deben basarse en el modelo de las Tres Líneas de Defensa que, como se ha señalado en el apartado anterior, describe las responsabilidades mediante tres capas o niveles de actividad que contribuyen a garantizar que los riesgos se gestionan y se supervisan de forma eficiente y eficaz.

En esta línea de investigación, DORTA⁵²⁶ presenta un modelo de control interno para la universidad pública española en el que define el riesgo, de acuerdo con el CICA, como la posibilidad de que uno o más individuos u organizaciones puedan experimentar consecuencias adversas como resultado de un acontecimiento o circunstancia. Se destaca que el riesgo está asociado con la incertidumbre y con el grado de probabilidad de ocurrencia, señalando que la expresión consecuencias adversas incluye aspectos como catástrofes naturales, robos, pérdidas de imagen o cualquier otro daño que pueda recaer sobre la institución.

Destaca el análisis que se hace del impacto de una amenaza utilizando criterios que llevan a definir la importancia del impacto como la suma de estos factores:

$$\mathbf{I \text{ (Impacto)} = I+A+P+R+T}$$

en donde los factores que intervienen son

I= grado de intensidad que puede observarse por la consecuencia cuantitativas y cualitativas de la amenaza

⁵²⁶ Dorta Velázquez, J.A. (2004:” Un modelo de control interno para la universidad pública española”. Servicio de Publicaciones y Producción Documental del ULPGC. Pp.317-351

A= grado de alcance, que se refiere al área de influencia del impacto que puede ser de efecto localizado y puntual o efecto generalizado y total

P= grado de persistencia, que analiza la permanencia que podrá tener la amenaza a partir de su aparición, desde fugaz a permanente

R=grado de reversibilidad, que se refiere a la posibilidad de reconstruir el activo de acuerdo a sus condiciones iniciales y puede ser fácilmente reversible o totalmente irreversible

T= grado en el que se estima el tiempo que transcurre desde la aparición de la acción que da lugar a la amenaza y el comienzo del daño o perjuicio sobre el activo, que puede ser inmediato o a largo plazo

Al identificar las unidades básicas de riesgos en el marco universitario, DORTA plantea que cada universidad debe evaluar qué riesgos y oportunidades pueden presentarse, haciendo referencia a aspectos como cambios en el sistema de financiación, movilidad de estudiantes, esquemas de gobierno, estructura funcional del profesorado, instituciones competidoras, incumplimiento de normativa externa, nuevos sistemas de información. Añade que, en primer lugar, corresponde identificar todos los posibles riesgos de la institución, así como su nueva vulnerabilidad, de esta forma resultará una matriz de posicionamiento que permite jerarquizar las actividades de control de acuerdo con un principio de coste-eficacia, teniendo siempre presente que el sistema de control interno debe aportar valor añadido la empresa universitaria.

Presenta las dimensiones que pueda adoptar la identificación de las unidades básicas y la variedad de riesgos que pueden afectar. En el modelo que presenta DORTA, de acuerdo con la estructura de COSO, define los objetivos del sistema de control interno siguientes:

- eficacia y eficiencia
- fiabilidad de la información interna y externa financiera y no financiera
- cumplimiento de la normativa y políticas internas

FIGURA N°72: RIESGOS EN LA UNIVERSIDAD

| | | |
|---|-------------------|---|
| RIESGOS EXTERNOS | MACROENTORNO | Económicos, demográficos, tecnológicos... |
| | GRUPOS DE INTERES | Riesgos financieros |
| RIESGOS INTERNOS ACTIVIDADES PRIMARIAS | LOGÍSTICA INTERNA | Procesos de proveedores y alumnos... |
| | OPERACIONES | Docencia e Investigación... |
| | LOGÍSTICA EXTERNA | Títulos, prácticas, bolsas trabajo, OTRI... |
| | COMERCIALIZACIÓN | Rel. Institucional, contratos, promoción... |
| | POSTVENTA | Egresados, colegios profesionales... |
| RIESGOS INTERNOS ACTIVIDADES DE APOYO | RECURSOS HUMANOS | Selección, promoción, formación... |
| | TECNOLOGÍA | Incorporación N.T. en gestión y estudios |
| | APROVISIONAMIENTO | Adquisición de bienes y servicios |
| | INFRAESTRUCTURA | Actividad económico-financiera Supervisión y Asesoramiento: Auditoría, Calidad Servicios administrativos, Tecnología de la información, Asuntos legales, Planificación.... |

FUENTE: DORTA VELÁZQUEZ, J. A. (2004)

Por otra parte, en su modelo determina que las actividades y la estructura organizativa de la universidad están compuestas así:

- Docencia
- Investigación
- Extensión universitaria
- Servicios internos
- Actividades de apoyo
- Departamentos centros e institutos
- Estructura general compuesta de servicio toma secciones y negociados
- Entidades vinculadas cómo empresas y fundaciones

Finalmente, destacaremos que señala en su modelo genérico de universidad la existencia de distintas variables, como las siguientes:

- Económicas
- Legales
- Políticas
- Demográficas
- Tecnológicas

En esta revisión sobre la gestión del riesgo en la universidad es imprescindible contar con la reciente obra de GARCÍA MUÑOZ,⁵²⁷ en la que presenta el Modelo de Universidad GRC (Governance, Risk Management, Compliance) para una gestión integral de los riesgos.

- El modelo propuesto considera, además de la evaluación del riesgo, el resto de las fases del seguimiento, es decir, gestión de riesgos, gestión del cambio y las diferentes actividades de control
- Se integran en el resto de componentes del sistema de control interno definidos en el modelo como es decir el entorno de control, las actividades de control la información y comunicación, así como la supervisión
- No solo se aplica a las fuentes de financiación como en el caso del modelo DORTA, sino que, partiendo del análisis de los riesgos económico-financieros como objetivo inicial, el modelo evoluciona en su implementación hacia la gestión de riesgos de legalidad, eficiencia, sistemas de información y calidad de la información.

El modelo consta de las siguientes etapas de implantación que en el libro citado se detallan con rigor y profundidad.

Etapas 1. Políticas académicas y determinación de objetivos institucionales

Etapas 2. Identificación de las áreas de riesgo

Etapas 3. Identificación de procesos de gestión y actividades críticas

Etapas 4. Detección e identificación de riesgos

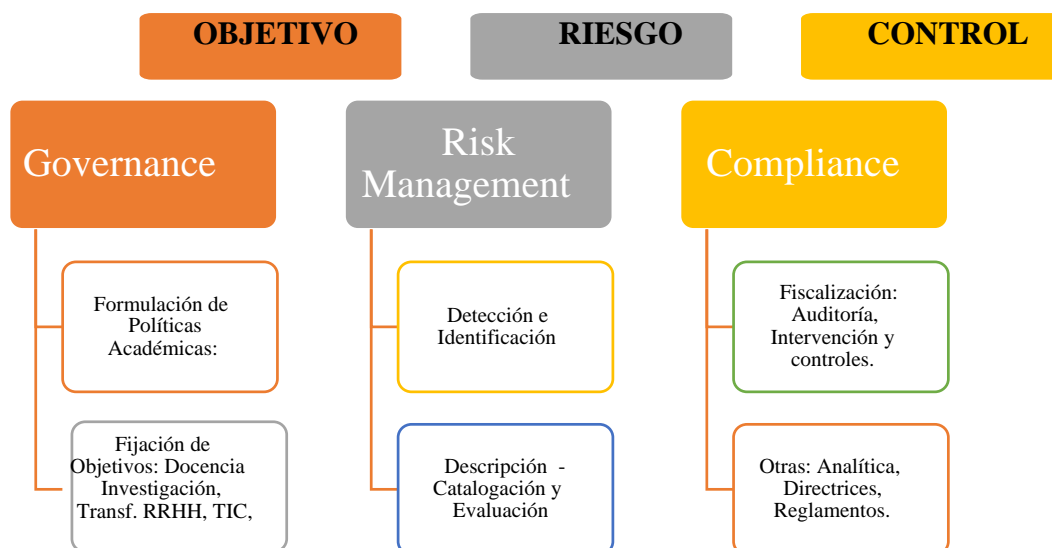
Etapas 5. Evaluación de riesgos

⁵²⁷ García Muñoz, J. (2018): "Gobernanza, gestión de riesgos y cumplimiento normativo en la universidad pública." Editorial Amarante. Pp.509-565

Etapa 6. Resultados cuadro integral de riesgos de la Universidad. planificación estratégica y anual del control interno

Una aportación muy importante de este trabajo es el inventario o mapa de riesgos de la universidad, que se realiza en numerosas fichas específicas del modelo GRC.

FIGURA N°73 : EL AXIOMA ORC (Objetivo, Riesgo, Control)



FUENTE: GARCÍA MUÑOZ, J. (2018)

En este modelo se parte de la idea de que cada riesgo nace como consecuencia de la existencia de un objetivo institucional a alcanzar y para cada evento se proponen actividades de control asociadas como respuesta a la gestión del riesgo.

- La Gobernanza se refiere al objetivo institucional
- La Gestión de Riesgos incluye la identificación y descripción del riesgo
- El cumplimiento se refiere a la actividad de control

Se presenta el inventario o mapa de riesgos de la universidad, incluyendo numerosas fichas en las que se determina para cada elemento el objetivo institucional, la gestión y descripción del riesgo, así como las actividades de control. Estas fichas se agrupan a partir de los siguientes elementos básicos:

1. Gobierno Universitario
2. Área Económica
3. Personas
4. Investigación y transferencia de resultados

5. Área Académica
6. Tecnología
7. Control interno
8. Riesgos organizacionales transversales

En la obra citada hay que destacar un avance importante en el análisis del riesgo de la universidad, al establecer entre las áreas de riesgo muchas de ellas ajenas a la gestión económica, que era el objetivo tradicional en el enfoque de riesgos. En la evaluación del riesgo, GARCIA MUÑOZ, como también se plantea más adelante en nuestro trabajo, utiliza el mapa de riesgos como herramienta de enorme utilidad, que adopta SPENCER en la integración de riesgos⁵²⁸, con el símil del semáforo, que se utiliza para determinar zonas de riesgo verde, ámbar y roja, para las distintas puntuaciones de riesgo que resultan de la combinación impacto y probabilidad de riesgo.

8.3.- MODELO DE EVALUACION DEL RIESGO EMOCIONAL. APLICACIÓN AL CASO DE LA UNIVERSIDAD ESPAÑOLA

Cualquier entidad ha de prestar interés al entorno emocional que define el ambiente de personal, pero sobre todo es importante en la universidad que, al disponer de escasas posibilidades de establecer incentivos económicos, se enfrenta a la necesidad de lograr el éxito de la gestión por medio de mecanismos no monetarios. Aquí cobra vigor el papel de las competencias emocionales, como aspecto a valorar para una política de recursos humanos efectiva.

Con base en los antecedentes expuestos en el análisis de riesgos de la Universidad propuesto por los expertos que se han citado en el apartado anterior de este capítulo, en este trabajo se aborda un nuevo enfoque, basado en la gestión emocional, en el que se analiza el papel que juegan las emociones en el control interno de la organización, que en este caso se verá aplicado al caso de la Universidad, así como las consecuencias que de ello se derivan en la aparición de los riesgos emocionales, como una nueva manifestación de contingencias a tener en cuenta en las universidades y otro tipo de entidades públicas.

El objeto de este modelo será analizar la situación de la universidad desde la perspectiva de la gestión emocional, para valorar fortalezas y debilidades de la organización

⁵²⁸ Spencer Pickett, K. H. (2007): “Manual básico de Auditoría Interna.” Ediciones Gestión 2000. Pp. 148-150

vinculadas a las competencias emocionales de las personas, que pueden incidir en el cumplimiento de los objetivos. Para ello, se trabajará con la siguiente metodología de análisis de riesgos emocionales que denominaremos MODELO REM (Modelo de riesgos emocionales).

Para concretar los aspectos de gestión emocional específicos de la Universidad determinaremos cuáles son los objetivos de la Universidad que se establecen en nuestro modelo de gestión emocional, así como las áreas de riesgos que se establecen para valorar la incidencia de los riesgos emocionales de la organización.

RIVERA ORTEGA⁵²⁹ define los objetivos de la universidad distinguiendo entre las funciones que son primordiales y esenciales de la institución universitaria y las que son accesorias o complementarias, destacando que el mayor porcentaje de los recursos ha de enfocarse hacia la formación y la creación del conocimiento; la educación superior es la misión clave y el rol social de la universidad es contribuir al incremento de las capacidades humanas, que es su principal razón de ser. La creación y transmisión del saber deben considerarse la primera y fundamental misión de la universidad, porque en ellas están todas las demás, vinculadas al progreso humano.

Añade este investigador⁵³⁰ al plantear la visión del mundo académico desde la perspectiva de los ODS, lo importante que es la lucha contra el cambio climático, al igual que la protección de los océanos y los ecosistemas terrestres y la diversidad biológica, que llaman en la Universidad al papel de los institutos de investigación en ciencias. La contribución posible de facultades científicas es muy importante, pues al fin necesitaremos aplicar tecnologías y saberes complejos para revertir una tendencia que comienza a ser percibida como muy grave por la mayoría de las sociedades: tropicalización del clima, períodos prolongados de sequía, temperaturas extremas e insólitas para la época en la que se producen.

Los objetivos se deducen de lo que se regula en la LOSU⁵³¹ en los siguientes aspectos, que en esencia son los mismos definidos en la LOU:

1. **TRANSMISION DE LA CIENCIA (DOCENCIA).** Este objetivo se recoge en el artículo 2 de la LOSU que describe las funciones del sistema universitario y se

⁵²⁹ Ortega Rivero, R. (2021). "El futuro de la Universidad" pp.96-105. Ediciones Universidad de Salamanca.

⁵³⁰ Ortega Rivero, R. (2018). *La visión del mundo académico de los ODS*. Pp. 123-132. Pensamiento iberoamericano, Revista de la Secretaría General Iberoamericana, 3ª Época.

⁵³¹ Ley Orgánica 2/2023 de 22 de marzo, del Sistema Universitario

expresa así. Son funciones de las universidades: a) La educación y formación del estudiantado a través de la creación, desarrollo, transmisión y evaluación crítica del conocimiento científico, tecnológico, social, humanístico, artístico y cultural, así como de las capacidades, competencias y habilidades inherentes al mismo.

2. **PREPARACION DE PROFESIONALES.** Este objetivo se recoge en el mismo artículo así: b) La preparación para el ejercicio de actividades profesionales que exijan la aplicación y actualización de conocimientos y métodos científicos, tecnológicos, sociales, humanísticos, culturales y para la creación artística
3. **TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO (INVESTIGACION).** Este objetivo se recoge en el mismo artículo así. c) La generación, desarrollo, difusión, transferencia e intercambio del conocimiento y la aplicabilidad de la investigación en todos los campos científicos, tecnológicos, sociales, humanísticos, artísticos y culturales
4. **EXTENSION UNIVERSITARIA.** Este objetivo se recoge en el mismo artículo así: g) La transferencia e intercambio del conocimiento y de la cultura al conjunto de la sociedad a través de la actividad universitaria y la formación permanente o a lo largo de la vida del conjunto de la ciudadanía
5. **RENDICION DE CUENTAS.** Este objetivo se recoge en el artículo 39 de la LOSU que regula la rendición de cuentas, transparencia e integridad, aunque desde la perspectiva de la Auditoría Interna se percibe como una redacción bastante lasa. Se puede afirmar que implica un retroceso ante la antigua LOU que, sin ser demasiado rigurosa, al menos establecía la exigencia de un control interno adecuado aplicando las normas de auditoría.

Al definir la misión de la universidad, RIVERO ORTEGA recuerda a ORTEGA Y GASSET al reflexionar sobre el tema y afirma que muchas de las cavilaciones del mejor filósofo español sobre la reforma universitaria se mantienen todavía vigentes y se refiere a la ponderación necesaria entre las tres funciones para él dignas de ser destacadas⁵³²: transmisión de la cultura, enseñanza de las profesiones e investigación científica y

⁵³² Rivero Ortega, R. (2021): *Misión de la Universidad española en el siglo XXI*. Revista de Occidente, nº487, pp. 21-25.

educación de nuevos hombres de ciencia. Añade este investigador que resta el reforzamiento de la generación de saber en las universidades públicas, cuyos estatutos incluyen sin excepciones la misión investigadora, pero no siempre realizan al mismo nivel tal función, apreciándose asimetrías exageradas entre instituciones y, dentro de ellas, diferencias abismales entre departamentos, grupos o institutos al comparar su dedicación a la ciencia. Considera que el gran desafío se plantea en la función de investigación: ¿Cómo incrementar el tono investigador en la Universidad? ¿Dónde radican los incentivos para sobrepasar la creación de conocimiento? ¿Es la financiación lo único importante? ¿Se pueden producir más resultados sin incorporación de nuevo talento? ¿Debemos medir la productividad con indicadores cuantificables? ¿Ha de discriminarse más en la retribución o en otros tipos de reconocimiento a quienes investigan? ¿Acaso es siquiera aceptable que alguien enseñe en la Universidad sin aportar nada a la generación de saber en su ámbito disciplinar durante años? ¿Es compatible tal actitud con la condición universitaria?

Centrando el tema en el aspecto de auditoría y control interno, las áreas de riesgo que serán objeto de atención en la evaluación del riesgo emocional en nuestra tesis, se determinan teniendo en cuenta los modelos de control interno de la Universidad que se han expuesto anteriormente, a partir de las propuestas de los expertos citados y la propia del autor de este trabajo.

El riesgo emocional afectará a la universidad en las distintas áreas de riesgo seleccionadas y lo hará incidiendo sobre los objetivos institucionales, lo que puede afectar a las magnitudes de resultados de la universidad, en función de la referida afectación.

Son estas seis áreas de riesgo:

1. **GOBERNANZA:** Consejo Social, Equipo Rectoral y cultura corporativa
2. **GESTION:** Administración y Servicios
3. **ACADEMIA:** Docencia del PDI
4. **INVESTIGACION/TRANSFERENCIA:** Investigación del PDI
5. **USUARIOS/CLIENTES:** Estudiantes y la sociedad en general.
6. **CONTROL:** Los órganos de control interno

En la siguiente figura, se presenta un esquema que resume los objetivos institucionales y las áreas de riesgos que se asumen en este modelo.

FIGURA N°74: OBJETIVOS Y AREAS DE RIESGO DE LA UNIVERSIDAD

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Teniendo en cuenta las áreas de riesgo definidas para la universidad, se podrá construir una matriz en la que se determine la incidencia de cada tipo de riesgo en las referidas áreas, de forma que se pueda conocer qué hechos son susceptibles de afectar a los objetivos definidos en las distintas áreas de riesgo. En cada cuadrícula de la matriz se describirán aquellos hechos que dentro de cada área de riesgo son susceptibles de generar amenazas de cualquier tipo, que se clasificarán en la tipología de riesgos descrita.

De forma adicional, se establecerán fichas por cada uno de los riesgos emocionales que se seleccionen, determinando los objetivos de control interno y detallando para cada una de las fichas los siguientes ítems:

- Debilidades potenciales
- Costes potenciales derivados
- Actividades de control interno

A continuación, se muestran las fichas de los riesgos definidos en nuestro modelo, con un objetivo de control interno en cada caso, aunque cada universidad definirá los riesgos y objetivos que considere oportunos.

FIGURA N°75: ÁREAS DE RIESGO DE LA UNIVERSIDAD AFECTADAS

| RIESGOS/AREAS | GOBERNANZA | GESTION | ACADEMIA | INVESTIG. | CLIENTES |
|----------------|------------|---------|----------|-----------|----------|
| REPUTACION | | | | | |
| INCOMPETENCIA | | | | | |
| TOXICIDAD | | | | | |
| INCOMUNICACION | | | | | |
| MIEDO | | | | | |
| PSICOSOCIAL | | | | | |

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

FIGURA N°76: FICHA DE RIESGOS PSICOSOCIALES

| OBJETIVO DE CONTROL N°1: | CREAR UN AMBIENTE DE SALUD ORGANIZACIONAL | |
|--|---|------------------------|
| DEBILIDADES DE RIESGOS EMOCIONALES PSICOSOCIALES | COSTES POTENCIALES DERIVADOS | ACTIVIDADES DE CONTROL |
| D1 | C1 | A1 |
| D2 | C2 | A2 |
| D3 | C3 | A3 |
| D4 | C4 | A4 |

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

FIGURA N°77: FICHA DE RIESGOS DE TEMOR

| OBJETIVO DE CONTROL N°2: | PROPICIAR UN CLIMA DE CONFIANZA Y SEGURIDAD | |
|--|--|-------------------------------|
| DEBILIDADES DE RIESGOS EMOCIONALES DE TEMOR | COSTES POTENCIALES DERIVADOS | ACTIVIDADES DE CONTROL |
| D1 | C1 | A1 |
| D2 | C2 | A2 |
| D3 | C3 | A3 |
| D4 | C4 | A4 |

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA**FIGURA N°78: FICHA DE RIESGOS DE TOXICIDAD**

| OBJETIVO DE CONTROL N° 3: | ESTABLECER BUEN AMBIENTE SOCIOLABORAL | |
|--|--|-------------------------------|
| DEBILIDADES DE RIESGOS EMOCIONALES DE TOXICIDAD | COSTES POTENCIALES DERIVADOS | ACTIVIDADES DE CONTROL |
| D1 | C1 | A1 |
| D2 | C2 | A2 |
| D3 | C3 | A3 |
| D4 | C4 | A4 |

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

FIGURA N°79: FICHA DE RIESGOS DE INEPTITUD

| OBJETIVO DE CONTROLN°4: | GARANTIZAR LA COMPETENCIA PERSONAL | |
|--|---|-------------------------------|
| DEBILIDADES DE RIESGOS EMOCIONALES DE INEPTITUD | COSTES POTENCIALES DERIVADOS | ACTIVIDADES DE CONTROL |
| D1 | C1 | A1 |
| D2 | C2 | A2 |
| D3 | C3 | A3 |
| D4 | C4 | A4 |

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA**FIGURA N°80: FICHA DE RIESGOS DE INCOMUNICACIÓN**

| OBJETIVO DE CONTROLN°5: | MANTENER MECANISMOS DE COMUNICACIÓN ÓPTIMOS | |
|---|--|-------------------------------|
| DEBILIDADES DE RIESGOS DE INCOMUNICACIÓN | COSTES POTENCIALES DERIVADOS | ACTIVIDADES DE CONTROL |
| D1 | C1 | A1 |
| D2 | C2 | A2 |
| D3 | C3 | A3 |
| D4 | C4 | A4 |

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

FIGURA N°81: FICHA DE RIESGOS REPUTACIONALES

| OBJETIVO DE CONTROL N°6: | MANTENER BUENA REPUTACIÓN CORPORATIVA GLOBAL | |
|--|---|-------------------------------|
| DEBILIDADES DE RIESGOS EMOCIONALES REPUTACIONALES | COSTES POTENCIALES DERIVADOS | ACTIVIDADES DE CONTROL |
| D1 | C1 | A1 |
| D2 | C2 | A2 |
| D3 | C3 | A3 |
| D4 | C4 | A4 |

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Las fases del modelo REM de evaluación del riesgo emocional aplicado a la universidad, son las siguientes:

- a) DAFO de la gestión emocional de la Universidad
- b) Análisis de las competencias emocionales de las personas
- c) Estimación de los riesgos emocionales derivados de la carencia de estas competencias
- d) Costes potenciales derivados de las debilidades existentes
- e) Actividades de control del riesgo emocional
- f) Evaluación global del riesgo emocional de la universidad
- g) Plan de Actuación

Estas fases del modelo REM propuesto en la tesis, se corresponden con los componentes del control interno que define el modelo COSO, tal como se explica a continuación.

El entorno de control, base del modelo, es objeto de atención en las fases a) y b) de nuestro modelo, ya que en ellas se revisan las bases de la gestión emocional de la universidad, al realizarse un DAFO sobre la situación global de la entidad, que se complementa con el análisis de las competencias emocionales.

La evaluación de riesgos se realiza en el modelo REM en las fases c) y d), que se corresponden con la estimación de los riesgos emocionales derivados de la carencia de competencias y de la estimación de costes potenciales derivados de las debilidades existentes. Las actividades de control se establecen en el apartado e) en el que se proponen unas fichas de control que servirán para el seguimiento de cada objetivo.

La supervisión del modelo COSO implica la decisión al máximo nivel de la organización, que en nuestro modelo se concreta en los apartados f) y g) que corresponden a la evaluación global del riesgo emocional de la universidad y al plan de actuación en el que se determinan las medidas necesarias para propiciar el cumplimiento de los objetivos institucionales, que permitan alcanzar los resultados previstos.

Finalmente, la información y comunicación a todo el personal, están presentes en todo el proceso de evaluación del modelo REM, que desde el inicio no se concibe sin una participación activa de toda la plantilla de la universidad.

A. ANÁLISIS DAFO DE LA UNIVERSIDAD

En esta primera fase, el auditor que evalúa la gestión emocional de la universidad, deberá analizar las fortalezas de la organización, para valorar las oportunidades potenciales, así como las debilidades observadas, para considerar las amenazas potenciales a las que se enfrenta la entidad.

Un ejemplo simple de DAFO es el siguiente, en el que se presenta un esquema de las fortalezas y debilidades que se pueden derivar de los riesgos de salud emocional y de los riesgos socioemocionales. Con detalle y de forma amplia, se detallarían los ítems que se pueden apreciar en cada tipo de riesgo, con expresión de las consecuencias de ellos en forma de oportunidades o amenazas.

FIGURA N°82: DAFO DE GESTIÓN EMOCIONAL

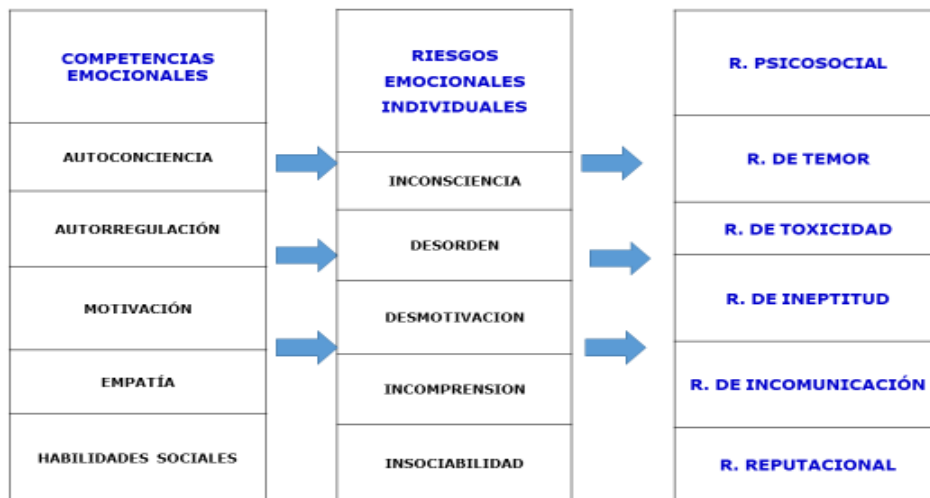
| DEBILIDADES | AMENAZAS |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Riesgo psicosocial de burnout • Mala reputación corporativa • Miedo al cambio • Incomunicación • Toxicidad en la organización. | <ul style="list-style-type: none"> • Absentismo y menor productividad • Pérdida de clientes • Menor creatividad de las personas • Desmotivación y menor eficiencia • Falta de visión compartida. |
| FORTALEZAS | OPORTUNIDADES |
| <ul style="list-style-type: none"> • Buena salud psicosocial • Buena reputación • Disposición al cambio • Comunicación adecuada • Liderazgo afectivo. | <ul style="list-style-type: none"> • Retención del talento y baja rotación • Buen posicionamiento en el mercado • Mejora de la innovación • Adecuado ambiente laboral • Cultura organizacional óptima |

FUENTE: BARRIO TATO, L. Y BARRIO CARVAJAL, S. (2020)

B. ANALISIS DE LAS COMPETENCIAS EMOCIONALES

El análisis de las competencias emocionales se realizará, de forma individual, utilizando el cuestionario que se ha presentado en el apartado 8.1.1. basado en la teoría de GOLEMAN. Es posible, por lo expuesto en esta investigación, vincular las competencias emocionales con los riesgos emocionales individuales y con los riesgos emocionales organizacionales que se pueden producir, en función del nivel de las primeras, que es algo que se habrá evaluado aplicando el cuestionario citado. De su aplicación se podrán estimar los niveles de competencia emocional de cada persona y, por agregación, de cada unidad de gestión y del conjunto total de la universidad.

A partir de este análisis, se pueden estimar los riesgos emocionales individuales que surgen por la falta de estas competencias y, a su vez, los riesgos de salud emocional y los riesgos socioemocionales vinculados a los anteriores.

FIGURA N°83: COMPETENCIAS EMOCIONALES Y RIESGOS DERIVADOS

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

C. ESTIMACION DE RIESGOS EMOCIONALES

Se había definido el riesgo emocional como el conjunto de consecuencias adversas que los individuos o las organizaciones pueden experimentar, en el ámbito de la gestión emocional, como resultado de algún acontecimiento o circunstancia, afectando al cumplimiento de los objetivos de la organización. Recordaremos que los siguientes riesgos emocionales organizacionales son los seleccionados en este estudio y han servido en el capítulo anterior para verificar las hipótesis de esta investigación.

a) RIESGOS DE SALUD EMOCIONAL:

- **PROBLEMAS PSICOSOCIALES:** Según la OIT son aquellas características de las condiciones de trabajo que afectan a la salud de las personas a través de mecanismos psicológicos y fisiológicos.
- **TEMOR:** Emoción producida por un peligro presente e inminente, cuya amenaza genera efectos negativos en las personas y en el conjunto de la organización.
- **TOXICIDAD:** Ambiente destructivo y dañino de la organización que deteriora el cumplimiento de los objetivos y de los resultados previstos.

b) RIESGOS SOCIOEMOCIONALES

- **INEPTITUD:** Ausencia de competencia profesional que puede provocar daños por ignorancia, torpeza o negligencia.

- **INCOMUNICACIÓN:** Aislamiento y retraimiento en el personal de la organización que dificulta la transmisión de mensajes internos y externos en la organización
- **REPUTACIÓN:** Agregado de las opiniones, percepciones y expectativas de los grupos de interés (clientes, empleados, proveedores, bancos...) tienen sobre la organización.

La observación de los hechos que pueden constituir una amenaza para la universidad y la concreción del riesgo emocional vinculado, deben permitir una valoración individual del riesgo, que permitirá un plan de trabajo en función de las comparaciones de la incidencia en la persona en el momento actual y en momentos anteriores (por ejemplo, el año pasado) y su comparación con los otros compañeros de la entidad.

FIGURA N°84: INCIDENCIA DEL RIESGO EMOCIONAL PERSONAL

| TIPO DE RIESGOS Y EFECTOS OBSERVADOS | RELACION CON COMPETENCIAS EMOCIONALES | YO: MOMENTO ACTUAL | YO: OCASIONES ANTERIORES | OTROS COMPAÑEROS |
|--------------------------------------|---------------------------------------|--------------------|--------------------------|------------------|
| A | | | | |
| B | | | | |
| C | | | | |
| D | | | | |
| E... | | | | |

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Asimismo, la estimación de riesgos emocionales se debe complementar con un cuadro en el que se reflejen las consecuencias de cada riesgo a nivel personal y organizacional, detallando los hechos acaecidos e incorporando los indicadores y alertas, como los que se exponen al final de este apartado, que permitan detectar signos de las amenazas potenciales que se pueden producir en la entidad.

FIGURA N°85: CONSECUENCIAS DE LOS RIESGOS

| RIESGO EMOCIONAL | CONSECUENCIAS PERSONALES | CONSECUENCIAS EN LA ORGANIZACIÓN | INDICADORES Y ALERTAS |
|------------------|--------------------------|----------------------------------|-----------------------|
| REPUTACION | | | |
| INCOMPETENCIA | | | |
| TOXICIDAD | | | |
| INCOMUNICACION | | | |
| MIEDO | | | |
| PSICOSOCIAL | | | |

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

D. COSTES POTENCIALES DE LOS RIESGOS EMOCIONALES

Este modelo se basa en el siguiente axioma: Las emociones pueden generar riesgos potenciales, en el ámbito de la gestión emocional, que pueden afectar a los objetivos de la universidad provocando debilidades, que a su vez pueden provocar costes, que exigen un control de estos riesgos.

Algunas de las consecuencias que se materializan en debilidades y costes potenciales pueden ser las siguientes.

- Pérdida del talento de la universidad
- Disminución de la productividad
- Deterioro del clima laboral
- Quejas de los estudiantes y trabajadores
- Pérdida de posición en el mercado
- Menor cohesión grupal
- Mayor resistencia al cambio
- Incremento de costes de personal por absentismo y otras circunstancias
- Menor financiación externa de proyectos e inversiones
- Incremento de gastos legales
- Incremento de costes de financiación
- Incremento de gastos extraordinarios...

E. ACTIVIDADES DE CONTROL

Las actividades de control implican valorar posibles consecuencias personales y organizacionales de los riesgos emocionales, a cuyo fin se propone realizar unas fichas de control interno para cada objetivo, que podrían ser los siguientes.

- OBJETIVO N°1: Mantener buena reputación corporativa, para evitar el riesgo reputacional de imagen negativa
- OBJETIVO N°2: Garantizar la competencia profesional para evitar el riesgo de ineptitud
- OBJETIVO N°3: Establecer un buen ambiente sociolaboral que evite los riesgos psicosociales
- OBJETIVO N°4: Implantar buenos sistemas de comunicación, que evite la incomunicación
- OBJETIVO N°5: Favorecer un clima de confianza y seguridad, que evite el riesgo de temor en la organización.
- OBJETIVO N°6: Promover un ambiente sano que evite la toxicidad

En las fichas de actividades de control, se presenta para cada uno de estos objetivos las debilidades detectadas y los costes potenciales derivados, como los que se han expresado en el apartado anterior. Estas fichas se han expuesto anteriormente en las figuras números 76 a 81, ambas inclusive. A la vista de esta información, se indicarán las actividades de control necesarias para subsanar las deficiencias y que habrán de ser objeto de seguimiento en el trabajo de auditoría emocional.

F. EVALUACIÓN DEL RIESGO EMOCIONAL

La evaluación del riesgo emocional, por tipo de riesgo y con carácter global a nivel de toda la universidad, se puede realizar mediante una matriz como la que se ha presentado en el capítulo anterior, en la que para cada riesgo se estime la probabilidad del impacto y la magnitud del impacto para, a partir de estas dos magnitudes, determinar el riesgo emocional, como se expone en la figura.

La evaluación del riesgo emocional de la universidad incluye la estimación del nivel de control emocional, que se propone en el apartado 8.1.2 de este capítulo, en el que se

expone la interrelación entre los factores de control interno, según el modelo COSO, y las competencias y subcompetencias emocionales de GOLEMAN.

De los resultados de esta matriz y de los obtenidos en los apartados anteriores en cuanto a la estimación del riesgo emocional y de los costes potenciales derivados, se obtiene una información global muy valiosa para elaborar el Plan de Actuación que permita un seguimiento y subsanación de las amenazas más significativas.

FIGURA N°86: EVALUACION DEL RIESGO EMOCIONAL

| RIESGOS | PROBABILIDAD | IMPACTO | REM |
|---|---------------------|----------------|------------|
| REPUTACION | | | |
| INEPTITUD | | | |
| TOXICIDAD | | | |
| INCOMUNICACION | | | |
| TEMOR | | | |
| PROBLEMAS PSICOSOCIALES | | | |
| NIVEL DE RIESGO DE LA ORGANIZACIÓN | | | |

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

G. PLAN DE ACTUACION

El trabajo realizado en las fases anteriores permite elaborar un plan de actuación en el que, a partir de las debilidades observadas, se puedan detectar mejoras, que se podrán implantar a partir de las recomendaciones de los evaluadores, que habrán de ser objeto de un procedimiento de seguimiento de las mismas y que culminará en las actividades de revisión, constituyendo un plan de mejora continua.

Los objetivos del plan de actuación se centrarán en adoptar medidas para subsanar las debilidades detectadas y abordar un plan de mejora continua, incluyendo la realización de las siguientes tareas:

- Evaluar el nivel de sensibilidad de la organización sobre la importancia de la gestión emocional en la universidad, que se puede realizar a partir de los

resultados de las fases anteriores, especialmente a través de los cuestionarios de competencias emocionales.

- Determinar el nivel de prioridad de las actuaciones correctoras necesarias, clasificando su importancia, según el riesgo potencial estimado, en distintos grados de urgencia: prioridad baja, media, alta y máxima.
- Determinar igualmente el nivel de urgencia temporal de las actuaciones, estableciendo distintos plazos de implantación: inmediata, a corto plazo (menos de tres meses) a medio plazo (menos de un año) y a largo plazo (más de un año).

El plan de actuación se pondrá en marcha a partir de la matriz de riesgos emocionales, que debe especificar para cada uno de los riesgos potenciales los valores de la probabilidad de acaecimiento y del nivel de impacto estimados, para en función de estos parámetros conocer las debilidades que generan riesgos aceptables, moderados, importantes o inaceptables. En la figura se presenta un ejemplo con valores estimados de 1 a 10 en una escala Likert, aunque como se ha indicado la escala podrá ser también la de valores de 1 a 5, según el nivel de precisión que se adopte

FIGURA N°87: MATRIZ DE RIESGOS EMOCIONALES

| PROBABILIDAD | VALOR | MATRIZ DE CALIFICACIÓN Y EVALUACIÓN | | |
|--------------|-----------|-------------------------------------|------------------------------|--------------------------------|
| ALTA | 10 | 10 ZONA DE RIESGO MODERADO | 50 ZONA DE RIESGO IMPORTANTE | 100 ZONA DE RIESGO INACEPTABLE |
| MEDIA | 5 | 5 ZONA DE RIESGO TOLERABLE | 25 ZONA DE RIESGO MODERADO | 50 ZONA DE RIESGO IMPORTANTE |
| BAJA | 1 | 1 ZONA DE RIESGO ACEPTABLE | 5 ZONA DE RIESGO TOLERABLE | 10 ZONA DE RIESGO MODERADO |
| | IMPACTO | LEVE | MODERADO | CATÁSTROFICO |
| | VALOR | 1 | 5 | 10 |

ELABORACIÓN PROPIA

Finalmente, el plan de actuación tendrá una batería de indicadores, que servirán de alertas de riesgo para la universidad, cuyos valores, comprobados a lo largo de más de un

periodo, complementen la información necesaria para una adecuada evaluación permanente. Algunos de los indicadores podrían ser los siguientes:

- Grado de autoconocimiento
- Grado de autorregulación
- Grado de motivación
- Grado de empatía
- Grado de autorregulación
- Grado de habilidades sociales
- Grado de estrés
- Grado de desgaste profesional
- Grado de absentismo
- Grado de satisfacción en el trabajo
- Grado de valoración de la formación
- Grado de conflictos interpersonales
- Número de sugerencias de los empleados
- Número de quejas de clientes
- Retención del personal (Grado de antigüedad media)
- Grado de participación en las decisiones
- Grado de equilibrio psicosocial
- Nivel de temor organizacional
- Nivel de toxicidad
- Grado de competencia y productividad
- Nivel de comunicación interpersonal y organizacional
- Valor de la reputación corporativa desde las distintas perspectivas

Estos indicadores, tendrán un grado de dificultad mayor o menor en función de la definición que haga cada universidad y de los medios disponibles para su implantación. En cualquier caso, mediante entrevistas y cuestionarios, que son herramientas sencillas, se puede determinar un conjunto de parámetros susceptibles de ser valorados mediante escalas Likert, adecuadas para medir las actitudes de las personas y otras características personales de los trabajadores.

CAPITULO 9. RESUMEN Y CONCLUSIONES.

Este capítulo pretende ser una síntesis de los aspectos esenciales de la investigación realizada en esta tesis y de las aportaciones que se hacen al estado de la cuestión, que se centra en el estudio de los riesgos emergentes que han surgido en la etapa postcovid. En este capítulo se repasa el marco de la investigación, así como la metodología aplicada, la revisión de las fuentes de documentación consultadas y se exponen las aportaciones de la investigación al estudio de los modelos de control interno y de análisis de riesgos de la organización. Con base en las hipótesis del estudio, se procede a la validación empírica de las mismas con una aplicación de la teoría al caso de la universidad española, como entidad de la Administración Pública con características propias. Finalmente, se plantean los ámbitos de aplicación práctica de todo lo expuesto y las posibles líneas de investigación que se podrían abordar a partir de esta tesis.

9.1. MARCO DE LA INVESTIGACIÓN.

Esta tesis se enmarca en el escenario que surge tras la pandemia del coronavirus y aborda los riesgos a los que se ha tenido que enfrentar todo tipo de organización, pero que han afectado de manera especial a la Administración Pública, en la medida que han surgido riesgos de tipo macroeconómico, que afectan especialmente a este tipo de organizaciones. No obstante, es evidente que las consecuencias también se han observado en todo tipo de empresa privada y también a nivel personal, destacando los aspectos de tipo psicosocial a los que se hace referencia en el primer capítulo y a lo largo de toda la investigación.

Al tener en consideración los factores externos de riesgo que afectan a cualquier entidad surgen los derivados de catástrofes naturales y grandes desastres, del desarrollo de nuevas tecnologías, de los cambios normativos etcétera, aspectos todos ellos que se han puesto de manifiesto en la crisis de la covid 19. El impacto calamitoso de este virus ha sido el elemento externo desencadenante de los riesgos que se analizarán, que se han revelado con cambios en diferentes aspectos que se detallan en la descripción de los nuevos riesgos emergentes, que han definido un nuevo marco de gestión en el sector público y en el sector privado.

El papel esencial que tiene el sector público al enfrentarse a la situación de inseguridad que se ha vivido en esta crisis, deriva de los aspectos macroeconómicos a los que nos estamos refiriendo y que abarcan distintos ámbitos de la geopolítica, de la seguridad global, de la salud global y del medio ambiente entre otros. Estos aspectos que emergen

ante el desencadenante de un virus letal, ponen en cuestión las ventajas de la globalización y nos hacen reflexionar sobre las consecuencias que se han producido, suscitando nuevas áreas de riesgos emergentes, al definirse nuevos espacios en el entorno postcovid. Las consecuencias se extienden más allá de los aspectos a nivel macro y alcanzan al entorno microeconómico, como es el mundo del trabajo, las nuevas tecnologías y el teletrabajo, así como al modelo de nuevo urbanismo en la ciudad, que también contribuyen a la aparición de nuevos agentes económicos y sociales de importancia; así es el caso de una nueva figura que se ha dado en llamar el nómada digital, que es la persona que en virtud del teletrabajo puede elegir su residencia sin las limitaciones del trabajo presencial dando lugar a nuevas formas de vida en sociedad. Ello abre la esperanza al futuro de los entornos rurales y zonas despobladas, a la vez que exige que el modelo actual de ciudad se reinvente si este proceso se consolida, como es posible que ocurra.

Las dos coordenadas centrales que pueden definir el nuevo espacio sociolaboral en el que se desenvuelven las personas y las organizaciones son las derivadas de un nuevo entorno tecnológico, con la inteligencia artificial como protagonista, y un nuevo entorno humano, con un papel primordial de la inteligencia emocional. Se puede afirmar que el modelo de teletrabajo otorga un papel esencial a la inteligencia artificial, que nos lleva a considerar la existencia del riesgo cibernético como algo más importante de lo que había sido hasta ahora. Por otra parte, el nuevo entorno humano se caracteriza por una situación en la que también adquiere mayor preponderancia la salud psicosocial de la persona, que se ve enfrentada a unas nuevas condiciones en la que surgen los riesgos emocionales, que junto con los de la inteligencia artificial definen los nuevos riesgos de la etapa postcovid.

De este modo, el ámbito de la gestión empresarial se desarrolla en el campo de la economía conductual, que se caracteriza por incorporar la psicología y la sociología a los enfoques tradicionales de la economía general, otorgando un papel relevante a la persona o, lo que en palabras de KEYNES serían los espíritus animales, como fuerzas psicológicas que pueden explicar los comportamientos de la persona como seres emocionales que no se ajustan a lo que un modelo matemático de la economía clásica podría imponer.

En el ámbito de la economía conductual, que se aborda en el primer capítulo de la tesis, al delimitar el nuevo escenario y también en el segundo capítulo, al definir la metodología de la investigación, se considera interesante abordar el papel de la persona desde la perspectiva de la inteligencia emocional, que es el elemento vertebral de esta investigación, aplicada a los riesgos de control interno a los que se ha de enfrentar

cualquier organización pública o privada. Tras revisar los antecedentes de la economía conductual y de la inteligencia emocional como aspecto influyente en el comportamiento humano, este trabajo se centra en los estudios de GOLEMAN, que ponen énfasis en el papel de las competencias emocionales como las herramientas fundamentales que tiene la persona a su alcance para entender y manejar las emociones propias y ajenas para, en consecuencia, conseguir las mejores relaciones interpersonales en el ámbito de la vida personal y laboral.

El debate entre la inteligencia artificial y la inteligencia emocional ha de ser extenso y profundo, pero desde el punto de vista de esta tesis, centrada en la inteligencia emocional, hemos destacar que las competencias emocionales hacen que las personas sean seres especiales y diferentes que se puede suponer no serían fácil duplicar, con base en nuestro conocimiento actual. Por otra parte, a pesar de los temores que está provocando la amenaza del robot como alternativa al ser humano, sigue existiendo para muchos el argumento de que el hombre es su creador y ello otorga la esperanza de que la máquina no llegue a ser igual. No obstante, existe incertidumbre y temor sobre el avance de la inteligencia artificial, con distintos niveles de valoración, entre los que se incluyen opiniones sobre unas posibles perspectivas de equilibrio de fuerzas entre estas dos formas de inteligencia; de ser así, podría llegarse a un modelo de sociedad basado en la coexistencia entre hombre y máquina, de forma que no se llegara a la extinción de ninguna de las dos formas de inteligencia, sino a un modelo de vida en armonía. Evidentemente, este es un tema complejo que no es objeto de la investigación y al que se hace referencia exclusivamente para centrar el objetivo de la tesis en el nuevo escenario que se ha descrito en el marco de la investigación.

Finalmente, el contexto actual en el que se desempeña el trabajo de auditoría es el que se ha definido como entorno VUCA, es decir, un entorno volátil, incierto, complejo y ambiguo, que exige nuevas competencias y nuevas habilidades para hacer frente al marco legal y económico, por lo que entre estas nuevas habilidades este estudio se centrará en el papel de las competencias emocionales.

9.2. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

Al abordar la metodología de investigación aplicada en este trabajo, se concibe la organización con un sistema de gestión emocional, en el que convergen el sistema de economía conductual, con el sistema de inteligencia emocional (derivado del modelo de

GOLEMAN) y del sistema de control interno de riesgos (basado en el modelo COSO) que nos permitirán plantear el modelo de riesgos emocionales que se desarrollará a lo largo de nuestro trabajo.

Las competencias emocionales, de acuerdo con el enfoque citado, se resumen, de forma esquemática, en las siguientes:

COMPETENCIAS PERSONALES. Estas competencias son las que determinan el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos.

- Conciencia de uno mismo (autoconciencia): es la conciencia de nuestros propios estados internos, recursos e intuiciones.
- Autorregulación: es el control de nuestros estados, impulsos y recursos internos.
- Motivación: es el conjunto de tendencias emocionales que guían o facilitan el logro de nuestros objetivos.

COMPETENCIAS SOCIALES: Estas competencias son las que determinan el modo en que nos relacionamos con las demás personas

- Empatía: es la conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones ajenas que somos capaces de comprender poniéndonos en lugar de otras personas.
- Habilidades sociales: constituyen la capacidad para inducir respuestas deseables en los demás.

El sistema de control interno, según el enfoque de COSO, se estudia en función de los cinco componentes interrelacionados y se puede representar con una pirámide cuya base, que es lo que soporta toda la estructura, es el entorno de control, también denominado ambiente de control de la organización. Los componentes son:

1. Entorno de control: es la base del resto de los componentes y está determinado por la plantilla de la empresa, asumiendo que la persona es el núcleo del control interno de cualquier corporación. Es el componente que influye en la toma de conciencia de los empleados en relación a este proceso, aportando estructura y método.
2. Evaluación de riesgos: es la parte del control interno en la que se identifican y analizan los riesgos que atañen a las actividades de la empresa para determinar su futura gestión. En versiones actualizadas, este modelo pasa a estudiarse

analizando ocho componentes, en vez de cinco, aunque en realidad, en el modelo inicial la evaluación de riesgos incluye cuatro subcomponentes que son los mismos que se desarrollan como nuevos componentes en las versiones actualizadas que constan de ocho componentes. En consecuencia, a efectos de esta investigación, la versión original es totalmente adecuada.

3. Actividades de control: son el conjunto de políticas que aseguran el cumplimiento de las medidas preventivas, en función de los objetivos que han de cumplirse.
4. Información y comunicación: este componente se refiere a las acciones orientadas a facilitar la información necesaria a los individuos de la corporación, con la finalidad de velar por el adecuado cumplimiento de los objetivos. 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 entidad.
5. Supervisión y seguimiento: este componente, que es la cúspide de la pirámide, se refiere a las actividades de revisión precisas para comprobar el funcionamiento del proceso y de las personas implicadas en cada aspecto del mismo.

Las hipótesis de la tesis se realizan a partir de la definición de seis riesgos emocionales fundamentales, sobre los que se hace una exposición detallada en los capítulos cuatro, cinco y seis, que se describen a continuación.

- **REPUTACIONAL:** Riesgo provocado por una defectuosa gestión de la reputación corporativa; esta se define como un agregado de las opiniones, percepciones y expectativas que los grupos de interés (clientes, empleados, proveedores, bancos...) tienen sobre la organización.
- **INEPTITUD/INCOMPETENCIA:** Ausencia de competencia profesional que puede provocar daños por ignorancia, torpeza o negligencia.
- **TOXICIDAD:** Ambiente destructivo y dañino de la organización que deteriora el cumplimiento de los objetivos y de los resultados previstos.

- **INCOMUNICACIÓN:** Aislamiento y retraimiento en el personal de la organización, que dificulta la transmisión de mensajes internos y externos en la organización
- **TEMOR:** Riesgo vinculado a la emoción de miedo, que es producida por un peligro presente e inminente, cuya amenaza genera efectos negativos en las personas y en el conjunto de la organización.
- **PROBLEMAS PSICOSOCIALES:** Son los riesgos derivados de aquellas características de las condiciones de trabajo que afectan a la salud de las personas a través de mecanismos psicológicos y fisiológicos.

Las hipótesis que se plantean en esta tesis y que posteriormente se someten a validación por los miembros del grupo de trabajo, conforme a la metodología que se expone en este capítulo, son éstas:

- Las emociones sociales afectan a determinados riesgos de la organización que denominamos riesgos emocionales
- Los riesgos emocionales afectan a los costes de la organización.
- Los riesgos emocionales afectan a los objetivos de la organización.
- Es posible medir el nivel de riesgo emocional de la organización, a cuyo se fin se propone un modelo de evaluación.

El estudio realizado parte de la utilización de las siguientes variables, que se han de estudiar e interrelacionar: las emociones, los riesgos emocionales, los objetivos de la organización y los costes derivados.

- Las emociones son variables independientes en todo el estudio
- Los riesgos emocionales son, en un primer nivel, variables dependientes de las emociones, pero en un segundo nivel son variables independientes que influyen en los objetivos y en los costes de la organización.
- Los objetivos y los costes emocionales son las variables dependientes de los riesgos emocionales.

La metodología empírica de la tesis se basa en el modelo del método Delphi, que sirve para la recogida de información de un grupo de expertos que, tras las rondas que sean necesarias (en este caso han sido suficientes dos rondas) pretende obtener información consensuada sobre un aspecto complejo de investigación, como es en este caso la validación de las hipótesis planteadas. De acuerdo con las opiniones de distintos autores sobre esta herramienta, se llega a la conclusión de que un número aceptable para la

constitución del grupo es el de quince expertos, que es el diseño adoptado en este trabajo. Tras una fase de preparación de la metodología, se lleva a cabo una fase de consulta, en la que se realizan las tareas que conducen a tener las respuestas necesarias para, en una fase de consenso, poder realizar una validación de las hipótesis expuestas.

Los cuestionarios utilizados para recoger las opiniones se valoran mediante una escala Likert, que incluye cinco alternativas de respuesta, que gradúan las opiniones del grupo y que son tratadas mediante instrumentos estadísticos basados en la media aritmética, la mediana, la moda y en los parámetros indicadores de la representatividad de las medias, como son la desviación típica y el coeficiente de variación. Partiendo de este instrumental y, tras definir la metodología de investigación, se plantea una revisión de la literatura existente sobre el riesgo, desde una perspectiva multidimensional, así como de los elementos que constituyen los riesgos emocionales que se proponen en este trabajo, para realizar un estudio empírico que valide la teoría de las hipótesis propuestas y que permita plantear un modelo de evaluación de riesgos emocionales, como conclusión final de la investigación que se realiza.

9.3. REVISIÓN DE LA LITERATURA Y FUENTES DE DOCUMENTACIÓN

El trabajo de revisión de la literatura y fuentes de documentación de la tesis se realiza partiendo de una situación favorable, al abordar un tema en el que el investigador tiene formación y experiencia profesional que permite centrar el tema desde el principio, acudiendo a las fuentes directamente relacionadas con el objetivo de la investigación.

En nuestro marco de estudio se parte de teorías y modelos suficientemente desarrollados en los dos ámbitos que constituyen los ejes centrales de la tesis, como son el modelo de control interno de la metodología COSO y el modelo de inteligencia emocional de GOLEMAN, que se abordan de forma conjunta en este trabajo para, a partir de las aportaciones personales que se plantean, proponer un modelo que integre los dos anteriores en un nuevo modelo que aborde la gestión emocional en la organización desde la perspectiva del control interno y la auditoría.

Antes de centrar el tema en los riesgos emocionales ha sido preciso consultar una bibliografía general sobre los efectos de la covid y las amenazas globales que hay que plantearse a la vista de esta catástrofe, tanto en el ámbito de la macroeconomía como en el terreno micro, que afecta a las personas en el contexto de lo que hemos definido como

los riesgos emocionales de la organización, que surgen entre el conjunto de riesgos emergentes en la etapa postcovid.

A tal fin, se ha profundizado en una amplia información existente sobre los dos modelos enunciados, a partir de un análisis de los conceptos de riesgos que se observan en los distintos ámbitos de estudio y con una referencia a la sociedad del riesgo que define BECK, destacando también algunos aspectos del ámbito de la salud que están vinculados a la problemática psicosocial de la empresa. En el ámbito específico de la economía y la empresa se revisan las principales amenazas de la organización, destacando entre ellas los ciberriesgos y la salud, seguidas de la volatilidad, el clima, la geopolítica y la desigualdad. El concepto de riesgo en economía se analiza desde los distintos aspectos que le competen, en los ámbitos financiero, comercial, político etcétera planteando los componentes que constituyen el riesgo desde distintas formulaciones. Entre estas se destaca la fórmula tradicional que define la magnitud del riesgo en función de la probabilidad del mismo y de las consecuencias de su impacto; se revisa el proceso de administración del riesgo que, a partir de definir el contexto en el que nos desenvolvemos, requiere identificar los riesgos, analizarlos, evaluarlos y, finalmente, tratarlos en función del nivel de aceptación de riesgo de la organización; se pueden adoptar distintas respuestas que van desde evitar el riesgo, anulando las acciones que lo pueden provocar, hasta aceptar el riesgo, pasando por las opciones de reducir el riesgo o de compartirlo.

Al centrar el estudio de la gestión del riesgo desde la perspectiva de la auditoría y el control interno, se plantean algunos aspectos claves como son el modelo de las tres líneas de defensa, el marco ERM de control y los diferentes aspectos que se han de tener en cuenta al evaluar el riesgo de auditoría.

La revisión de la literatura obliga también a centrar el tema en la psicología de las emociones, comenzando por definir el proceso emocional y el papel que tiene la amígdala en las emociones, desde el punto de vista de la dimensión biológica. Se plantea la gestión emocional organizacional, que es la capacidad que tenemos de canalizar y controlar nuestros pensamientos y emociones, para evitar que se produzcan sentimientos negativos de las personas como consecuencia de situaciones no planificadas, no controladas, no deseadas y no esperadas.

Además de todo lo expuesto, ha sido necesario acudir a las fuentes de las herramientas metodológicas que han servido para estructurar el trabajo teórico, a partir del cual se formulan las hipótesis, así como el trabajo empírico, determinando las variables a utilizar,

el desarrollo del trabajo en grupo con expertos, así como los instrumentos de medición necesarios para la validación de las hipótesis de esta investigación.

En definitiva, se ha utilizado una amplia bibliografía, que se incluye en las páginas finales de este manuscrito, que consta de libros, artículos de revistas especializadas, ponencias presentadas en congresos y otros eventos, así como cualquier tipo de noticia de actualidad relacionada con el objeto de nuestro estudio.

9.4. ESTUDIO DEL RIESGO EMOCIONAL Y APORTACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

El concepto de riesgo emocional surge ante la posibilidad de que los individuos o las organizaciones puedan experimentar consecuencias adversas en el ámbito de la gestión emocional, como resultado de algún acontecimiento o circunstancia que afecte al cumplimiento de los objetivos de la entidad. En este trabajo se consideran tres tipos distintos de riesgos emocionales: el riesgo emocional individual, el riesgo de salud emocional y el riesgo socioemocional.

En primer lugar, el riesgo emocional individual es el que se produce ante una persona que carece de competencias emocionales y ello afecta negativamente al cumplimiento de sus obligaciones y a los objetivos de la entidad. Estas incompetencias se concretarían en las siguientes carencias emocionales:

- Inconsciencia, que se refiere a la ausencia de la competencia emocional de la autoconciencia
- Descontrol, que se refiere a la ausencia de la competencia de autorregulación
- Desmotivación, que significa que se carece de la competencia emocional de la motivación
- Incomprensión, que se refiere a la carencia de la competencia emocional empatía
- Insociabilidad, que se refiere a la ausencia de las habilidades sociales como competencia emocional de tipo social.

En el capítulo cuatro, tras analizar las competencias emocionales, se hace una referencia a la relación de las mismas con el fraude, teniendo en cuenta que un aspecto esencial en éste es la influencia de las tendencias conductuales y motivacionales ante la presión a la que se ve sometido el defraudador; también se relaciona con los incentivos que se le

presentan y sus capacidades personales, así como la racionalización de la conducta, que se estudia desde la perspectiva del sesgo y de las dimensiones atribucionales del comportamiento, para completar estas referencias con el estudio del perfil del defraudador en el plano de la psicología y la gestión emocional.

Además de los riesgos relacionados con las características del individuo, se presentan los riesgos emocionales organizacionales, que son los derivados de algún tipo de debilidad en la gestión emocional de la organización y que son susceptibles de ser evaluados en función de las consecuencias, conductas y comportamientos vinculados a los aspectos de la inteligencia emocional de las personas. Se trata de riesgos que, aunque puedan verse afectados por las competencias o incompetencias 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 que componen los grupos de interés. Entre estos riesgos se incluyen los riesgos de salud emocional (que incluyen los riesgos psicosociales, el temor y la toxicidad) y los riesgos de tipo socioemocional (que incluyen la ineptitud, la incomunicación y la mala reputación).

Los riesgos de salud emocional están relacionados con el concepto de organización saludable, que se estudia en el capítulo cinco y que se define como aquella en la que se disfruta de un adecuado entorno laboral, entendido como el conjunto de cualidades, atributos o propiedades permanentes de un ambiente de trabajo concreto, que son percibidas, sentidas y experimentadas por las personas de la organización.

Entre las debilidades que se producen en la organización y cuyas consecuencias se plasman en los riesgos emocionales, hay que mencionar, en primer lugar, los riesgos psicosociales. Consisten en interacciones entre el trabajo, el medio ambiente y las condiciones de la organización, así como las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, de manera que todo, ello a través de la percepción y la experiencia, puede influir en la salud, en el rendimiento y en la satisfacción del trabajo.

En la revisión que se realiza sobre los riesgos psicosociales, se destacan el estrés, la violencia, el mobbing, el burnout, el acoso sexual y la inseguridad contractual. A estos se añaden otras patologías como son la fatiga, el envejecimiento o la marginación, además de riesgos más vinculados a la problemática individual del trabajador, como son la drogodependencia y la adicción al trabajo.

El riesgo de temor es el que surge como consecuencia de la emoción del miedo, que se produce ante un peligro presente e inminente, que está muy ligado al estímulo que lo genera. Se analizan los tipos del miedo, que están muy relacionados con la teoría de la motivación de MASLOW, lo que lleva a definir una primera clasificación que establece que existen cinco tipos básicos de miedo que están muy relacionados con la jerarquía de las necesidades básicas. Los tipos de miedo llevan siempre una motivación asociada y pueden generar otros miedos derivados, siendo los tipos básicos los siguientes:

- Miedo a la no supervivencia relacionado con las necesidades básicas.
- Miedo al rechazo, relacionado con las necesidades de afiliación.
- Miedo al fracaso, relacionado con el logro.
- Miedo a la pérdida del poder, relacionado con el poder y la influencia.
- Miedo al cambio, el cual se relaciona con todas las necesidades.

El tercer riesgo de salud emocional que se analiza es la toxicidad y se parte de que un medio de trabajo tóxico es aquel en el que las prácticas de la organización, actitudes y emociones de los directivos, son emocionalmente poco sensibles. Estas organizaciones se caracterizan por una comunicación pobre en todos los niveles, relaciones interpersonales conflictivas, errores en el diseño de puestos de trabajo, ausencia de información sobre el rendimiento y falta de identificación con la organización. La toxicidad en el lugar de trabajo constituye un riesgo laboral que, en el contexto de esta tesis, se cataloga como riesgo emocional porque el dolor emocional ocurre en todas las personas y organizaciones que padecen este mal. Las personas traen su dolor al trabajo, ya sea por una enfermedad en la familia, una preocupación financiera, dificultades en una relación personal o temores sobre la salud, por citar algunos ejemplos, a lo que se une la existencia de posibles fuentes de toxicidad de la organización.

Se define el liderazgo tóxico a partir del concepto de triángulo tóxico, en el que existen tres elementos básicos en la generación de este problema que son: los líderes tóxicos, los trabajadores sumisos, también llamados seguidores tóxicos, y la cultura de la organización. Los líderes tóxicos son aquellos en los que suelen coincidir como factores esenciales el carisma, un uso personalizado del poder, el narcisismo, algunas vivencias negativas en su vida y una cierta ideología de odio. El otro vértice del triángulo tóxico lo determinan los seguidores susceptibles o también llamados trabajadores sumisos/tóxicos

que tienen un papel muy importante, porque contribuyen al mantenimiento del liderazgo destructivo por algún tipo de beneficio o por la necesidad de seguridad y protección que esperan encontrar. Finalmente, la cultura organizacional puede ser un entorno propicio para el malestar derivado de este riesgo, ya que existen factores ambientales que son importantes para que esta toxicidad sea posible, como son la inestabilidad, la amenaza percibida, los valores culturales y la ausencia de controles institucionalizados.

Con estos elementos, se puede estimar la predisposición al comportamiento disfuncional en una entidad, en función de los niveles bajos o altos de la tendencia a una conducta disfuncional por parte de los individuos y también por parte de la organización. Hay que señalar la enorme importancia de un personaje que se califica como gestor de toxicidad, que es aquel que asume voluntariamente el sufrimiento, la tristeza, la frustración, la amargura y la ira propias de la toxicidad de una organización, absorbiendo el dolor de los demás para que se mantenga un trabajo de calidad en la empresa.

El segundo grupo de riesgos organizacionales son los que hemos denominado socioemocionales, que son los que resultan de las funciones sociales de las emociones, que tratan de facilitar la aparición de conductas apropiadas, a cuyo fin la expresión de las emociones permite a los demás predecir el comportamiento asociado a las mismas, lo que tiene un indudable valor en las relaciones interpersonales.

El primero de estos riesgos es la ineptitud, que surge como ausencia de una adecuada competencia profesional, lo que puede provocar daños ya sea por ignorancia, torpeza o negligencia, afectando al cumplimiento de los objetivos y a los resultados de la organización. El mejor grado de competencia profesional surge de la convergencia de las competencias individuales de la persona con las demandas del puesto de trabajo y con el entorno de la organización. Al revisar los inconvenientes derivados de la ineptitud en la organización se plantean aquellas actitudes que habría que desechar, entre las que se menciona el conocido efecto DUNNIG KRUGER, que se manifiesta ante el hecho de que hay individuos incompetentes que tienden a sobreestimar sus propias habilidades, a la vez que no son capaces de reconocer las auténticas habilidades de otras personas. Ello se manifiesta en incompetencia organizacional que, en la cúspide de su negatividad, lleva a la teoría de la estupidez de CIPOLLA en la que se concluye que un estúpido puede causar más daño que un malvado ante su falta de lógica y su imprevisibilidad.

El riesgo de incomunicación surge de la ausencia de comunicación, que es una necesidad básica para la supervivencia de cualquier ser y que es esencial en los ámbitos intelectuales

y emocionales de la persona. La comunicación es un elemento esencial del control interno que debe funcionar circulando multidireccionalmente en la organización, como se pone de manifiesto en la pirámide de COSO, que fluye de manera ascendente, descendente y transversal. Es preciso recordar el papel importante de la comunicación informal, en la que destaca el rumor con una actividad vinculada a la incertidumbre, a la ansiedad derivada de la preocupación y a la confianza de las personas en la credibilidad del rumor.

El último de los riesgos emocionales a los que se hace referencia en la tesis es el riesgo reputacional, que surge en función del papel esencial que tiene la reputación corporativa en la gestión empresarial. Los riesgos reputacionales se abordan en función de los distintos componentes que hay que tener en cuenta en la reputación corporativa, que incluye los siguientes elementos:

- Reputación comercial, en función de la satisfacción de los clientes y la credibilidad de la empresa
- Reputación económico financiera, en función de las perspectivas de estabilidad y viabilidad de la organización
- Reputación interna, en función de las condiciones del trabajo y de la confianza y seguridad que ofrece la entidad a sus trabajadores y grupos directos de interés
- Reputación sectorial, en función de la posición de la organización dentro del sector y de sus fortalezas y debilidades
- Reputación social, en función de la imagen que presenta ante los grupos sociales la entidad y de la valoración que estos hacen de la misma.

El conjunto de estos elementos suscita un análisis sobre el valor global de la reputación, cuya fórmula permite dilucidar la disyuntiva de si, para una organización concreta, la reputación puede ser una oportunidad o un riesgo, como resultado de la diferencia entre las expectativas que tienen los grupos de interés y la realidad que perciben de la entidad que se valora.

Tras el estudio de los riesgos emocionales propuestos en la investigación, se procede a realizar un estudio empírico que permita la validación de las hipótesis de la tesis y para ello se utiliza la técnica Delphi, de acuerdo con la metodología expuesta y el modelo de encuesta que se somete a valoración por los miembros del grupo. Tras el tratamiento estadístico de la información recopilada, se presenta el informe de conclusiones del

análisis, que permite corroborar que las hipótesis de la investigación son validadas por los expertos.

Por otra parte, se propone un modelo de evaluación del riesgo emocional, que se fundamenta en la pirámide gestión emocional, en la que la base está constituida por las emociones y los siguientes niveles están definidos por los riesgos emocionales, que afectan a los objetivos, pudiendo por ello generar debilidades que implican costes y que deben ser gestionados adecuadamente mediante el sistema de control de la gestión emocional. La aplicación de este modelo se realiza, a nivel de riesgo emocional individual, mediante un modelo de cuestionario de competencias emocionales que permite valorar los niveles de riesgo emocional en función de las personas de la entidad. Esto se complementa con un sistema de medición del nivel de control interno de la organización y del nivel de control emocional, que se gestiona estableciendo una interrelación entre los factores de control interno y las competencias emocionales.

La aplicación del modelo al caso de la universidad española se realiza teniendo en cuenta los riesgos emocionales enunciados anteriormente y definiendo de forma sencilla los objetivos que ha de tener la universidad, que se concretan en: docencia, preparación de profesionales, investigación, extensión universitaria y rendición de cuentas. Asimismo, se definen las siguientes áreas de riesgo: Gobernanza, Gestión, Academia, Investigación Usuarios o clientes y Control. Teniendo en cuenta todo lo expuestos se desarrolla la metodología del modelo REM de evaluación del riesgo emocional, aplicado a la universidad, en las siguientes fases:

1. Análisis DAFO de la gestión emocional de la Universidad
2. Análisis de las competencias emocionales de las personas
3. Estimación de los riesgos emocionales derivados de la carencia de estas competencias
4. Costes potenciales derivados de las debilidades existentes
5. Actividades de control del riesgo emocional
6. Evaluación global del riesgo emocional de la universidad
7. Plan de Actuación

El modelo propuesto cumple con los requisitos de ser integral, implementable y medible, dando lugar, en consecuencia, a un instrumento que cubre un vacío en el conocimiento actual, lo que consideramos que es relevante a la vista de las teorías aplicadas y que tiene implicaciones prácticas en la gestión empresarial.

9.5. ÁMBITO DE APLICACIÓN Y LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.

En estas conclusiones finales conviene hacer referencia al ámbito de aplicación práctica de la gestión del riesgo emocional en la organización y a las posibles líneas de investigación que se podrían desarrollar en el futuro, a partir del estudio de la incidencia de las emociones en distintos ámbitos de la organización.

La línea principal de investigación ha consistido en poner de manifiesto que las emociones y la inteligencia emocional son aspectos esenciales en el análisis de los riesgos de cualquier entidad, pública o privada, constituyendo una nueva categoría de riesgos emergentes en la etapa postcovid. Es necesario destacar la incidencia importante de estos nuevos riesgos de la organización, que pueden afectar al cumplimiento de los objetivos de la organización y a la posible generación de costes, que han de ser contemplados en el estudio del control interno y la auditoría de la organización.

A partir de esta línea principal de investigación pueden surgir otros ámbitos de interés que se plantean a continuación, teniendo en cuenta que estos estudios pueden adoptar un carácter transversal al existir distintas interacciones que se ponen en funcionamiento cuando los resortes de las emociones humanas son impulsados por cualquier tipo de estímulos externos.

- **ENTORNOS LABORALES DE SALUD EMOCIONAL**

La salud emocional constituye un componente esencial de la salud integral, que en el trabajo debe contemplarse en el ámbito de la prevención laboral para que la convergencia de recursos de la empresa, prácticas saludables de la organización y empleados saludables, contribuyan a crear una organización saludable y resiliente, como el modelo que se propone en la tesis. En un modelo de organización positiva, es posible hacer frente a los riesgos de salud emocional que se han descrito en nuestro trabajo y adoptar pautas de prevención de los conflictos derivados de los riesgos psicosociales, del temor en la organización y del riesgo de toxicidad, así como de los riesgos reputacionales, de incompetencia y de incomunicación, así como de cualquier otro tipo de amenaza de riesgo emocional.

- **EL FACTOR EMOCIONAL EN EL CONTROL INTERNO**

El control, como se ha explicado, es un proceso efectuado por todo el personal de la entidad para la consecución de sus objetivos, por lo que el papel de las emociones

y las competencias emocionales es esencial para que el entorno de control que, ha de insistirse, los ejercen personas en todos los niveles de la organización, sea el adecuado pilar sobre el que se sustenta el sistema de control interno. Como se ha puesto de manifiesto, las emociones afectan a nivel individual y colectivo en todo tipo de empresa, por lo que las competencias emocionales de las personas, tanto personales como sociales, inciden en la pirámide de control interno de la corporación y al conjunto de los componentes del control interno: entorno de control, evaluación de riesgos, actividades de control, comunicación y supervisión del proceso.

- **SISTEMA INTEGRAL DE GESTION DE RIESGOS EMOCIONALES.**

Una gestión integral de los riesgos emocionales contribuirá a lograr unos resultados más efectivos, si se tiene en cuenta la interacción que se produce entre los diferentes integrantes del riesgo emocional, que pueden generar espirales ascendentes de riesgo si se producen riesgos concatenados. Así, el estudio de los riesgos de salud emocional permite valorar si la existencia de problemas psicosociales va a incidir sobre el ambiente de temor organizacional o sobre el ambiente de toxicidad; del mismo modo que el miedo en la empresa puede contribuir a que afloren patologías de tipo psicosocial o que se propicie una atmósfera tóxica; finalmente, no hay duda que un ambiente tóxico genera miedo y genera problemas psicosociales, aspectos todos ellos que conducen a un proceso circular interactivo, propio de una organización que no es saludable. En este caso, un enfoque integral de la gestión de riesgos puede contribuir a alcanzar resultados mucho más eficientes para el bienestar personal y para el conjunto de la organización. En este sistema de gestión emocional deberían contemplarse además aspectos como la economía conductual y el sistema de control interno, que permitan una visión integral, como la que aquí se propone, que sirva para definir nuevos mecanismos de control interno y de optimización de los recursos humanos.

- **MODELO EVALUACIÓN RIESGO EMOCIONAL**

En esta tesis se propone un modelo de evaluación del riesgo emocional a partir de la pirámide de gestión emocional, en la que la base está constituida por las emociones, que pueden provocar incidencias que se materialicen en riesgos emocionales que afectarían a los objetivos institucionales, poniendo de manifiesto

debilidades de la organización que han de ser objeto de atención por los responsables de control interno. El modelo, cuyas fases se han descrito en el epígrafe relativo al estudio del riesgo emocional y a las aportaciones de nuestra investigación, sería conveniente que sea revisado y ampliado en futuros trabajos, ampliando nuevo concepto de riesgos, así como el estudio de su tipología, con nuevas aportaciones y también con una aplicación multisectorial que permita una visión global del tema. El modelo de evaluación del riesgo emocional que se propone en esta tesis puede ser un primer paso para avanzar en modelos complejos, que permitan valorar adecuadamente la gestión de personas, que es algo que excede del puro ámbito de los recursos humanos, para convertirse en elemento clave de una gestión global de la organización.

- **AUDITORÍA EMOCIONAL**

La auditoría emocional, que va más allá del modelo de evaluación del riesgo emocional y de un enfoque tradicional de auditoría, implica que tras la evaluación de la gestión emocional se pueda rendir cuentas ante los superiores de la organización, informando de las fortalezas y debilidades del sistema de gestión emocional de la entidad, para que se tomen decisiones a nivel ejecutivo. Se debe valorar si existe un marco normativo referido a la gestión emocional y, en su ausencia, realizar propuestas para una adecuada regulación de algunos aspectos que deberían estar contemplados en relación a las situaciones de riesgo emocional posible. Además de realizar una estimación de los riesgos emocionales individuales y organizacionales, se debe valorar la existencia o no de controles establecidos y, en su defecto, se deben hacer propuestas de mejora que permitan mitigar la situación de riesgos emocionales y valorar la incidencia de los mismos en términos de costes organizacionales. El proceso debería completarse con un adecuado seguimiento en el que se pueda valorar la adopción de medidas para corregir los problemas que se detecten, identificando responsables y estableciendo un calendario de actuación que esté acompañado de un plan de mejora y de un sistema de evaluación permanente de la gestión emocional de la organización.

- **GESTIÓN EMOCIONAL Y RECURSOS HUMANOS**

En la gestión de Recursos Humanos se viene trabajando desde hace tiempo en diversos aspectos de los riesgos emocionales que se han planteado, aunque sería conveniente adoptar un enfoque integral sistematizado, que contemple las interacciones a las que se ha hecho referencia anteriormente. Parece conveniente ampliar la investigación académica y la aplicación práctica de las políticas de personal a cuestiones como el liderazgo emocional y afectivo, los problemas de toxicidad que pueden surgir en el trabajo en grupo, o las consecuencias negativas del miedo organizacional, aspectos todos ellos que pueden provocar costes significativos, además de daños inmateriales para las personas y la organización. Asimismo, sería provechoso incorporar el papel de las competencias emocionales en diferentes aspectos de la gestión, tales como captación y retención del talento, nuevos criterios de selección de personal, organización del trabajo en grupo, que son algunos de los aspectos que enriquecerán la gestión del personal si se trata de optimizar la inteligencia emocional en la empresa y el control de los riesgos emocionales potenciales. Estas mismas consideraciones deben tenerse en cuenta en la definición de los entornos laborales, ya que están surgiendo nuevas responsabilidades y nuevos puestos de trabajo, como el responsable de gestión emocional, el director de gestión de riesgos emocionales, la implantación de auditorías emocionales, el trabajo del gestor de toxicidad y otros, pudiendo constituir todos ellos ámbitos futuros de aplicación. Todo lo anterior implica que los responsables de RRHH se preocupen por la formación en competencias emocionales y en la aplicación de la inteligencia emocional.

- **INDICADORES DE GESTIÓN EMOCIONAL**

El desarrollo de herramientas de gestión empresarial se ha visto enriquecido con la implantación del cuadro de mando integral, que se caracteriza por incluir indicadores no financieros, además de los indicadores financieros tradicionales. Las cuatro perspectivas del CMI, que son aprendizaje (formación), procesos internos, clientes y finanzas, se verían enriquecidas si se aborda una perspectiva transversal de gestión emocional, que afectaría a todas las anteriores. Los grupos de interés de cualquier categoría están constituidos por personas, sujetas todas ellas a emociones, que se manifiestan en todos los procesos, ya sean de formación, relaciones de

clientes y proveedores, financiadores... que en las relaciones empresariales deben ser analizados también desde la óptica de la inteligencia emocional aplicada. A tal fin, la incorporación de indicadores de gestión emocional debe enriquecer la información del cuadro de mando aportando datos relativos a las competencias emocionales y a los riesgos, que permitan conocer aspectos como el grado de motivación del personal, el grado de empatía, el grado de estrés, grado de satisfacción, el nivel de conflictos, las quejas... Todos estos aspectos, podrían ser valorados con un sistema de escalas Likert que, mediante entrevistas y cuestionarios, sirva para definir niveles en los indicadores de tipo emocional que sean mejorables a través del seguimiento que se realice en la auditoría emocional y en la evaluación de riesgos.

- **GESTIÓN EMOCIONAL Y FRAUDE**

El aspecto emocional del fraude exige conocer el triángulo del fraude, cuyos factores son oportunidad, racionalización y presión (también se puede hacer referencia a incentivo o poder) y es la figura que resume, de forma gráfica, los aspectos esenciales que han de comprenderse en su estudio. A ello habría que añadir otra figura, el diamante del fraude, que incorpora como elementos característicos del defraudador, una alta capacidad y experiencia, o un dominio de alguna disciplina, que sólo un reducido grupo de especialistas pueden afrontar. Por otra parte, el modelo del pentágono añade los factores de arrogancia y competencia, es decir, de una parte, el defraudador tiene el perfil de persona soberbia y altanera y, de otra parte, goza de pericia y aptitudes. El perfil psicológico del defraudador, incluye como aspecto relevante el papel de las distintas fuerzas motivacionales a las que se ve sometido, que es un elemento de valor adicional a la hora de definir perfiles y tipos de prácticas a tener en cuenta en la detección de conductas delictivas. Conocer los mecanismos motivacionales puede ayudarnos a establecer el perfil de cada uno y a realizar previsiones sobre el tipo de atribuciones que desarrolla, para estimar posibles pautas de conducta. Por otra parte, en el proceso de atribución se pueden producir errores y sesgos cognitivos al realizarse juicios o interpretaciones que no se corresponden con la lógica, como consecuencia de una desviación en el procesamiento mental del sujeto, que han de tenerse en cuenta en el análisis del fraude. En definitiva, los aspectos psicológicos y emocionales contribuyen a conocer y explicar perfiles y actitudes, aspectos estimulantes del

delincuente, pretensiones, deseos y, en fin, motivadores del fraude, cuyo estudio y conocimiento profundo son de enorme utilidad para la prevención y detección.

- **GESTIÓN EMOCIONAL EN ENTORNOS DE INCERTIDUMBRE**

El estudio de lo observado en el caso de la covid, pone de manifiesto algunas debilidades emocionales y patologías psicológicas, que se han manifestado en episodios de estrés, de depresión, de inseguridad y otros, que pueden ser gestionados mejor con la fortaleza de competencias emocionales. Esto es aplicable a los diferentes entornos de incertidumbre, como pueden ser las crisis empresariales, los procesos de reducción de plantillas, las fusiones y adquisiciones de empresas... En todos estos casos, una gestión emocional adecuada puede contribuir a un mejor desenlace y a minorar los aspectos negativos de estos procesos, si las personas cuentan con estas competencias, que se concretan en la propia conciencia emocional, la capacidad de regulación, la motivación, la empatía y las habilidades sociales en nuestras relaciones con los demás. Este tipo de enfoque, contribuye a que la inteligencia emocional pueda producir efectos muy positivos cuando las personas se enfrentan a situaciones como las que caracterizan los entornos VUCA que hemos descrito en nuestro trabajo, en los que las características que los define son, de acuerdo con el acrónimo en inglés, la volatilidad, la incertidumbre (uncertainty) la complejidad y la ambigüedad. En el campo de la consultoría de empresas y también en el de la investigación de la gestión en los entornos de incertidumbre, la perspectiva de la inteligencia emocional puede aportar un sin duda un valor añadido.

- **EMOCIONES Y MARCO NORMATIVO**

Un aspecto que se escapa al alcance de esta investigación, pero que parece interesante señalar, es la conveniencia de un marco normativo que contemple el papel de las emociones en los conflictos de todo tipo y que sienta las bases de la elaboración de un manual de gestión de riesgos emocionales de la empresa, contribuyendo a definir un marco de referencia común y homogéneo, que permita establecer comparaciones y sistemas de mejora continua. Ya se contempla en nuestro Derecho la protección de sentimientos e integridad psíquica, que se

encuentra plasmada en la legislación en materia de género, de violencia contra la mujer, protección de niños y niñas, entre otras. El desarrollo de la regulación de normas de protección, en el ámbito específico de la empresa y a un nivel social más amplio, podría verse enriquecido si se contempla el papel de las emociones como elementos inductores de riesgos diversos, cuyas consecuencias pueden afectar al bienestar de la persona y a la integridad personal.

- **SIMBIOSIS HOMBRE MAQUINA**

Estamos inmersos en una nueva revolución tecnológica en la que el avance de la inteligencia artificial es casi imparable, a pesar de las numerosas voces de alarma que están surgiendo. Por ello, el binomio inteligencia artificial versus inteligencia emocional es un aspecto relevante para el futuro, que ya es presente, en el que es preciso abordar de forma integral cuestiones de diversa índole: cuestiones filosóficas, cuestiones éticas, estrategias tecnológicas, aspectos de seguridad... pero destacando por encima de todo ello el protagonismo de la inteligencia emocional como atributo humano específico, frente a la fortaleza de la máquina en los procesos de tipo lógico y racional, en los que la competencia será imposible. Las emociones y la inteligencia emocional son, por ahora, lo que se presenta como atributo único del ser humano, que requiere prestar atención en la investigación relativa a las relaciones entre estos dos tipos de inteligencia, que exigen la simbiosis de ambas para garantizar un desarrollo de nuestra sociedad en equilibrio y armonía.

BIBLIOGRAFIA

- Acquatella, H. (2006). *La predicción del futuro: desde el oráculo de Delfos hasta la medicina actual*. Gaceta Médica de Caracas, Vol. 114, n°2, pp.150-156.
- Aguilar, Y. P.; Valdez, J. L.; González, N. I.; Rivera, S.; Carrasco, C.; Gómora, A.; Pérez, A. y Vidal, S. (2015). *Apatía, desmotivación, desinterés, desgano y falta de participación en adolescentes mexicanos*. Enseñanza e Investigación en Psicología, vol. 20, n°3, pp. 326-336.
- Akerlof, G. y Schiller, R. (2008) “Animal spirits. Cómo influye la psicología humana en la economía”. Pg.12. Gestión 2000
- Akerlof, G. (2002): *La macroeconomía conductual y la conducta macroeconómica*. Revista Asturiana de Economía - RAE N° 25 2002, pp. 7-48
- Albrecht, W. S. (2014): *Iconic fraud triangle endures*. Fraud Magazine, vol. 29, n°4, pp. 46-52
- Alaminos Chica, A. y Castejón Costa, J.L. (2006): *Elaboración, análisis e interpretación de encuestas, cuestionarios y escalas de opinión*. Pp. 98-99. Serie: Docencia Universitaria-EEES. Vicerrectorado de Calidad y Armonización Europea Instituto de Ciencias de la Educación Universidad de Alicante. Editorial Marfil, S.A.
- Alcázar, J. H. (2010): *La incomunicación social en la globalización de las técnicas comunicativas*. Revista de Ciencias Económicas, 2010, vol. 28, no 2.
- Alejo Rivero, A. Rojas Arias, P. y Pérez-Acosta, A. M. (2011): *Psicología y asuntos económicos: una aproximación al estado del arte*. International Journal of Psychological Research 2008. Vol. 1, No. 1, pp. 49 – 57
- Allcorn, S. y Godkin, L. (2011). *Workplace psychodynamics and the management of organizational inertia*. Competitiveness Review: An International Business Journal, vol. 21, n°1, pp. 89–104.
- Almela, B. (1987): “Control y auditoria internos en la empresa”. Ed. Consejo General de Colegios de Economistas, pp. 18-26
- Alonso Domínguez-Ríos, V. A. y López-Santillán, M. A. (2016): *Teoría General de sistemas. Un enfoque práctico*. Tecnociencia Chihuahua Vol. 3, pp. 125-132
- Alvarado, D. M. Á. C., Martinell, D. A. R., & Ortiz, M. V. (2014). *El capital tecnológico una nueva especie del capital cultural. Una propuesta para su medición*. Háblame de TIC, pg.23. Tecnología Digital en la Educación Superior. ISBN 978-987-591-422-3

- Amdurer E, Boyatzis R.E., Saatcioglu A., Smith M.L. and Taylor S.N. (2014): *Long term impact of emotional, social and cognitive intelligence competencies and GMAT on career and life satisfaction and career success*. Front. Psychol. Sec. Educational Psychology. Vol. 5, pg.1447.
- American Psychological Association (2012). *Creating a psychologically healthy workplace*. Washington. <https://apa.org>
- André, C. (2005). *Psicología del miedo: temores, angustias y fobias*. Barcelona. Editorial Kairós. pg. 17
- Antón Hurtado, F. (2015). *Antropología del miedo*. Methaodos. Revista de Ciencias Sociales, vol. 3, n°2, pp.262-275.
- APD- Redacción APD (2021): *El gran impacto de la inteligencia artificial en las empresas*. Consulta en: <https://www.apd.es/el-gran-impacto-de-la-inteligencia-artificial-en-las-empresas/>
- Araujo González, R. (2015). *Vulnerabilidad y riesgo en salud: ¿dos conceptos concomitantes?* Revista Novedades en población, vol.11, n°21, pp. 89-96.
- Araya-Castillo, L., y Pedreros-Gajardo, M. (2013). *Análisis de las teorías de motivación de contenido: una aplicación al mercado laboral de Chile*. Revista de Ciencias Sociales. Vol. 4, n°142, pp. 45-61.
- Argenti, P. A., & Druckenmiller, B. (2004). *Reputation and the corporate brand*. Corporate reputation review, vol. 6, n°4, pp. 368-374.
- Arias, D. E. (2016): *Análisis de neuroeconomía como nuevo paradigma en la ciencia económica*. Ciencias Económicas. Publicación de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Litoral, vol. 2, no 13, p. 107-119.
- Arias Rodríguez, A. y Riera López, M. (2021): *Las salvedades en auditoría pública: responsabilidades tras la COVID-19 y su influencia en las cuentas anuales de las administraciones*. Presupuesto y gasto público, N° 103, 2021, pp. 119-134.
- Arias Rodríguez, A. (2018): *Progreso y consolidación del contrato-programa en la gestión pública española*. Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas, N°. 15, 2018, pp. 28-43
- Arias Rodríguez, A. y Riera López, M. (2017): *El sistema español de control externo: algunas cuestiones incómodas*. Presupuesto y gasto público, N° 86, 2017, págs. 91-108.

- Arias Rodríguez, A. y Riera López, M. (2016): *Memorándum de autoevaluación del auditor Juan Hernández*. Auditoría pública: revista de los Órganos Autónomos de Control Externo, N° 68, pp. 19-22
- Arias Rodríguez, A. (2015): “El régimen económico y financiero de las universidades públicas.” Editorial Amarante, Salamanca. pp. 491-492.
- Arias Rodríguez, A. (1995): *El control financiero de la Universidad Pública*. Auditoría pública: revista de los Órganos Autónomos de Control Externo, n° 3, pp. 25-31
- Aristizabal Cardona, E. (2010): *Freud y la cuestión del inconsciente. Desde el Jardín de Freud*. Revista de psicoanálisis, n.º 10, pp. 109-119.
- Arranz, N. M. (2000). *Un marco conceptual para la comunicación corporativa*. Zer: Revista de estudios de comunicación, n°7, pp.1-11
- Arteaga, F. (2020): *La gestión de pandemias como el covid-19 en España: ¿enfoque de salud o de seguridad?* Vol. 3, pp. 1-9 Real Instituto Elcano. Estudios internacionales y estratégicos.
- Arbelo Alvarez, A., & Pérez Gómez, P. (2001). *La reputación empresarial como recurso estratégico: un enfoque de recursos y capacidades*. Ponencia presentada al XI Congreso Nacional de Acede, Zaragoza.
- Astigarraga, E. (2003): *El método Delphi*. Pp.1-14. San Sebastián: Universidad de Deusto.
- Atkinson, S. y Butcher, D. (2003). *Trust in managerial relationships*. Journal of managerial psychology. Vol. 18, n°4, pp.282-304.
- Avalos Prado, H., & Carranza Archila de Avalos, R. C. (2012). “Factor de riesgo emocional en la hipertensión arterial, intervención psicosocial”. Pp. 20-29. Doctoral dissertation. Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Averill, J. R. (1980). *A constructivist view of emotion*. En R. Plutchik y H. Kellerman (Eds.), *Emotion: Theory, research and experience, Vol. 1*. Pg. 309. Nueva York: Academic Press.
- Baker, A. B., Hutchinson, R. L., Eagan, R. J., Moonka, A. K., Falcone, P. K., Swinson, M. L., & Hines, W. C. (2002). *A scalable systems approach for critical infrastructure security*. Pp.1-54. Sandia National Lab. (SNL-NM), Albuquerque, NM (United States); Livermore, CA (United States).

- Bakker, A.B.; Demerouti, E. (2017). *Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward*. Journal of Occupational Health Psychology 2017, vol.22, nº3, pp.273-285.
- Bakker, A.B. y Demerouti, E. (2013): *La teoría de las demandas y los recursos laborales. Job demands-resources model*. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Vol.29, no.3, pp.107-115.
- Barbeito, R. L. (2004): “El miedo es el mensaje. Riesgo, incertidumbre y medios de comunicación”. Enrique Gil Calvo. Madrid: Alianza Editorial, 2004. Revista Española de Sociología, nº 4. pp. 321-324.
- Barney, J.B. (1991): *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management, vol.17, nº1, pp. 99-120.
- Barrachina, L. (2014): *Organizaciones Saludables vs Organizaciones Tóxicas*. <https://www.luciabarrachina.com/2014/09/10/organizaciones-saludables-vs-organizaciones-toxicas/>
- Barrios Casas, S., & Paravic Klijn, T. (2006). *Promoción de la salud y un entorno laboral saludable*. Revista Latino-Americana de Enfermagem, nº14, pp.136-141.
- Barrio Tato, L. (2008): *El factor emocional en auditoría*. Revista Auditoría Pública, nº 44, pp. 37-46
- Barrio Tato, L. y Barrio Carvajal, S. (2009): *La gestión emocional en el entorno de control*. Revista Auditoría Pública, nº 49, pp. 75-85
- Barrio Tato, L. y Barrio Carvajal, S. (2020): “Auditoría emocional de la organización. Gestión y control de riesgos”. Ediciones pirámide, 2020.
- Barrio Tato, L. y Barrio Carvajal, S. (2008): *El informe de control interno en la Administración Pública*. Revista Auditoría Pública, nº 46, pp.51-60
- Barrio Tato, L. (1993): *El auditor interno y la gestión de empresas en crisis*. Revista Auditoría Interna, Nº33, pp. 20-207.
- Barrio Tato, L. (1998): “Auditoría Interna en Universidades”. Editado por Instituto de Auditores Internos de España. Madrid. Pg. 20
- Beck, U. (1997). *La teoría de la sociedad del riesgo reformulada*. Revista Polis México, vol.1, nº1, 171-196.
- Beck, U. (2019): “La sociedad del riesgo”. Editorial Paidós Esenciales, pp. 30-33
- Bedia, M. (2006): *Arquitecturas emocionales en inteligencia artificial: una propuesta unificadora*. En García Carrasco, Joaquín (Coord.) Estudio de los comportamientos

emocionales en la red [monográfico en línea]. Revista Electrónica Teoría de la Educación: Educación y Cultura en la Sociedad de la Información. Vol. 7, nº 2. Universidad de Salamanca, Pp.185-197

- Bedoya Dorado, C., & Velásquez Fernández, A. (2014). *Análisis de la incidencia del miedo en la organización desde la perspectiva psicobiológica*. Revista Colombiana de Psicología, vol. 23, nº2, pp. 351-362.
- Bedoya Dorado, C. y García Solarte, M. (2016): *Efectos del miedo en los trabajadores y la organización*. Elsevier. Estudios Gerenciales. Vol. 32. Núm. 138. Páginas 1-108
- Bertalanffy, L. (1950): *The Theory of Open Systems in Physics and Biology*. Science, January. Vol. 111, pp. 23-29
- Bertoglio, O. J. (1993). "Introducción a la Teoría General de Sistemas". Limusa. Grupo Noriega Editores. México, p.161
- Bisquerra Alcina, R. y Pérez Escoda, N. (2007): *Las competencias emocionales*. Educación XX1. 10, 2007, pp. 61-82
- Blankenburg, J., Wekenborg, M., Reichert, J., Kirsten, C., Kahre, E., Haag, L., Schumm, L., Czyborra, P., Berner, R., & Armann, J. (2021). *Mental health of adolescents in the pandemic: long-COVID-19 or long-pandemic syndrome?* Pp.1-18. SSRN Electronic Journal. Bouza, E.,
- Bujosa Vadell, L. M. (2022): *Ética e inteligencia artificial: una mirada desde el proceso jurisdiccional*. Revista Eletrônica de Direito Processual. Volume 23, nº1, pp. 733-768. ISSN 1982-7636.
- Bujosa Vadell, L. M. (2021) : "Ley 3/2020, De 18 De Septiembre, De Medidas Procesales Y Organizativas Para Hacer Frente Al COVID-19 En El ámbito De La Administración De Justicia". AIS: Ars Iuris Salmanticensis, vol. 9, nº 1, junio de 2021, pp. 368-71.
- Bujosa Vadell, L. M. (2020). *La justicia en tiempos de coronavirus*. Ars Iuris Salmanticensis TRIBUNA DE ACTUALIDAD. Vol. 8, pp. 11-14 Junio 2020 eISSN: 2340-5155.
- Bujosa Vadell, L. M. (2019). *Tecnologías digitales y delitos ambientales*. Revista Eletrônica de Direito Processual, vol. 20, nº3, pp. 268-292
- Cantón, R., De Lucas, P., García, A., García, A., Gómez, J., González, J., Hernández, T., Martín, M., Martín, F., Martínez, M., Molero, J., Moreno, S., Rodríguez, F., Ruiz, J., De Pablo, S., Porta, J., & Santos, M. (2021). *Post-COVID syndrome: A reflection and opinion paper*. Revista Española de Quimioterapia, vol.34, nº4, pp. 269-279.

- Boyatzis, R. E. (2008): *Competencies in the 21st century*. Guest. Editorial. Journal of Management Development Vol. 27 No. 1, 2008 pp. 5-12.
- Brandolini, A. González Frígoli, M. y Hopkins, N. (2009): “Comunicación interna. Claves para una gestión exitosa”. Pp. 27 -31 La Crujía Ediciones. Buenos Aires
- Brito Gómez, D. (2018). *El riesgo empresarial*. Revista Universidad y Sociedad, vol.10, nº1, pp. 269-277.
- Brown, A. L. (1987): “Metacognition, executive control, self-regulation and other more mysterious mechanisms”. (Chapter). In F. E. Weinert & R. H. Kluwe (Eds.), *Metacognition, motivation and understanding*. Pp. 65- 116. Hillsdale, Nueva Jersey: Erlbaum.
- Bunge, M. (1999): “Sistemas sociales y filosofía”. Edit. Sudamericana. Buenos Aires. Pg. 6.
- Burgueño, A. (2020): *Las funciones de compliance y auditoría interna, imprescindibles ante el COVID-19*. KPMG. <http://capital-riesgo.es/es/articulos/kpmg-las-funciones-de-compliance-y-auditor-a-interna-imprescindibles-ante-el-covid-19/>
- Calle Calvo, S. (1993): *Algunas reflexiones acerca de dudas relativas al control de las finanzas públicas*. X Jornadas de control interno en el sector público. Pg.248
- Cámara, S. (2020). *El perfil del delincuente de cuello blanco. Problemática conceptual y perspectivas de análisis para la Criminología*. Estudios criminológicos contemporáneos (VIII) Número, 59. Pp. 1-55
- Canales Valenzuela, I. (2014): *La Economía como Insociable Sociabilidad Humana del Homo Economicus*. Homo Lupus Homini. Sustentabilidad. Vol.10, pp.1-11.
- Cañadas Osinski, I. y Sánchez Bruno, A. (1998): *Categorías de respuesta en escalas tipo Likert*. Psicothema. Vol. 10, nº 3, pp. 623-631
- Capitulo Español del Club de Roma (2020): *Reflexiones sobre la pandemia. Ciclo el futuro después del covid-19*. <https://www.youtube.com/watch?v=LIPWonzIVxA>
- Carayon, P., Haims, M. C., & Yang, C. L. (2001). “Psychosocial work factors and work Organization”. The international encyclopedia of ergonomics and human factors. Pp. 111-121. Ed. Karwowski. London
- Carlsson-Wall, M., Kaarbøe, K., Kraus, K., & Meidell, A. (2021). *Risk management as passionate imitation: the interconnections among emotions, performance metrics, and risk in a global technology firm*. Abacus, VOL. 57, nº1, pp. 72-100.

- Carrillo, M. V., Castillo, A., & Tato, J. L. (2008). *El valor de lo intangible. La gestión de la reputación corporativa. El caso de la marca “Telefónica”*. In *Comunicação e Cidadania. Actas do 5º Congresso da SOPCOM* (pp. 317-327).
- Casals, A. (2020): *Nuestras ciudades después de la pandemia: 10 puntos para el futuro*. El Confidencial de fecha 4/08/2020.
- Casares, E. (2007). *La Comunicación en la Organización; la retroalimentación como fuente de satisfacción*. Razón y palabra, nº56, pp. 1-8
- Casares San José-Martí, I., & Lizaraburu Bolaños, E. R. (2016). “Introducción a la gestión integral de Riesgos Empresariales Enfoque:ISO 31000”. Pp. 159-161. Platinum Editorial. Libro auspiciado por: Instituto de Regulación & Finanzas. www.fri.com.pe
- Casas-Roma, J. Huertas, A. y Rodriguez, M. E. (2021): *The Logic of Imagination Acts: A Formal System for the Dynamics of Imaginary Worlds*. *Erkenntnis* vol. 86, p. 875–903.
- CEPI (2022): *La urgencia del ahora. Cambiar el rumbo frente a las enfermedades infecciosas epidémicas y pandémicas*.
<https://cepi.net/wp-content/uploads/2021/05/CEPI-Investment-Case-Spanish.pdf>
- Cipolla, C. (1996): “Allegro ma non troppo”. Edición Oficial. Pp. 51-68. ISBN: 84-253-2958-2 Depósito legal: B. 5.575-1996
- Clark, J. M. (1918). *Economics and modern Psychology. Journal of Political Economy* . Vol. 26, nº1, pp. 1-30 Published by: The University of Chicago Press Stable
- Climent Sanjuán, V. (2006). *Sociedad del riesgo, producción y sostenibilidad*. Papers: Revista de Sociologia, nº 82, p. 121-140.
- Coget, J., Haag, C. y Gibson, D. E. (2011). *Anger and fear in decision-making: The case of film directors on set*. *European Management Journal*, nº29, pp.476–490.
- Col·legi de Censors Jurats de Comptes de Catalunya (2021): *Impactos del covid19 en la contabilidad de 2020*.
https://www.auditorsensors.com/uploads/20210222/QT_83_V5.pdf
- Col·legi de Censors Jurats de Comptes de Catalunya. (2020): *Comparativo NIA-ES-SP con NIA-ES*. Quaderns Tecnicos. Nº81, pp. 1-40.
- Colligan, T. W., & Higgins, E. M. (2006). *Workplace stress: Etiology and consequences*. *Journal of workplace behavioral health*, vol. 21, nº2, 89-97.
- Collins, D. D. (2007). “Entrepreneurial success: The effect of fear on human performance”. Pp. 39-44. Doctoral dissertation, Capella University).

- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2004): *Gestión de riesgos corporativos. Marco Integrado. Técnicas de aplicación*. Pp. 1-125. Copyright de la versión española: PricewaterhouseCoopers
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2017): *Gestión del riesgo empresarial. Integrando estrategia y desempeño*. Pp.1-16. Resumen Ejecutivo. Traducción al español de PWC e Instituto de Auditores Internos de España.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2017): *Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance*. Pp.1-40. Traducción al español de PWC e Instituto de Auditores Internos de España.
- Concha, D., Ramírez, M. Á. B., Cuadra, I. G., Rovira, D. P., & Rodríguez, A. F. (2012). *Sesgos cognitivos y su relación con el bienestar subjetivo*. Salud & Sociedad, vol.3-nº2 pp, 115-129.
- Coopers & Lybrand. (1997) “Los nuevos conceptos del control interno (informe COSO). Pg. 54. Editorial Díaz de Santos.
- Coopers & Lybrand (1996): *El capital humano y la empresa. Los recursos Humanos, clave de la competitividad*. Pg.203. Editado por Cinco Días
- Coopers & Lybrand (1996). *Control Interno Auditoría y Seguridad Informática*. (Manual de una Edición especial de Expansión en colaboración con el Instituto de Auditores Internos y Coopers & Lybrand
- Córdoba, S. O. (2011). *La Comunicación en la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial*. Correspondencias & análisis, nº1, pp. 137-156.
- Cortada de Kohan, N., Macbeth, G. (2006). *Los sesgos cognitivos en la toma de decisiones*. Revista de Psicología, vol.2, nº3. Disponible en: <http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/revistas/sesgos-cognitivos-toma-de-decisiones-kohan.pdf>
- Coté, S. (2014). *Emotional intelligence in organizations*. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, vol.1, nº1, pp. 459-488.
- Cox, T. y Griffiths, A. J. (1996). *The assessment of psychosocial hazards at work*. In Handbook of Work and Health Psychology. Pp. 127-146. Chapter 10 A Risk Management Approach to the Prevention of Work Stress. M.J. Schabracq, J. A. M. Winnubst, y C. L. Cooper (Eds.), Chichester: Wiley and Sons.

- Chaves García, J.R. y Arias Rodríguez, A. (2020): *La doble cara del fraude Administrativo*. Auditoría pública: revista de los Órganos Autónomos de Control Externo, Nº Extra 1, 2020, pp. 19-30
- Cressey, D.R. (1953): "Other people's money. A study in the Social Psychology of Embezzlement". Pg.973. Editado por Patterson Smith.
- Cristina Richaud, M. (2014): *Algunos aportes sobre la importancia de la empatía y la prosocialidad en el desarrollo humano*. Revista Mexicana de Investigación en Psicología. Vol. 6, número 2, pp. 171-176
- Csikszentmihalyi, Mihaly. (1990). *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. Journal of Leisure Research, vol.24, nº1, pp. 93-94
- Chávez, G. M. (2020): *Evaluación del riesgo empresarial; indicadores para medir los recursos de la empresa actualmente y en post pandemia*. Crecer empresarial: Journal of Management and Development. Número especial 04. Pp. 1-12
- Chew, J., Girardi, A., & Entekin, L. (2005). *Retaining Core Staff:: The impact of human resource practices on organisational commitment*. Journal of Comparative International Management, vol. 8, nº2, pp.23-42.
- Damasio, A. (2010): "Y el cerebro creó al hombre". Círculo de Lectores S.A. por cortesía de Ediciones Destino S.A. pg.173
- Daza, F. M., & Bilbao, J. P. (1999). NTP 443: *Factores psicosociales: metodología de evaluación*. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales España-Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo, pp. 1-5.
- Defensor del Pueblo (2020): *El Defensor del Pueblo recomienda al Gobierno y las CCAA incrementar la asistencia psicológica en el sistema nacional de salud*. <https://www.defensordelpueblo.es/noticias/salud-mental/>
- De la Gándara Martín, J. J. (2012): *El efecto Dunning-Kruger*. Med. Psicosom, Nº 102. Pg.7
- Del Abril Alonso, A; Ambrosio Flores, E ; De Blas Calleja, M.R. ; Caminero Gómez, A. ; García Lecumberri, C. ; Higuera Matas, A. ; De Pablo González, J.M. (2016). "Fundamentos de Psicobiología". Pp. 293-295. Editorial Sanz y Torres.
- Del Castillo, J. A. G. (2012). *Concepto de percepción de riesgo y su repercusión en las adicciones*. Salud y drogas, vol.12, nº2, pp.133-151.

- De La Cruz, L. V., & Delgado, F. M. (2021). *Evolución del control interno hacia una gestión integrada al control de gestión*. Estudios de la Gestión: revista internacional de administración, nº10, pp. 211-230.
- De Quevedo Puente, E., de la Fuente Sabaté, J. M., & García, J. B. D. (2005). *Reputación corporativa y creación de valor. Marco teórico de una relación circular*. Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa, vol.11, nº2, pp. 81-97.
- De Witte, H, Elst, T.V y de Cuiper, N. (2013) *Inseguridad laboral: revisión general de conceptos, antecedentes, consecuencias y moderadores*. En B. Moreno-Jimenez y Garrosa Hernández, E. “Salud Laboral. Riesgos laborales psicosociales y bienestar laboral” pp.83-102. Editorial Pirámide.
- Deloitte (2017): *COSO ERM 2017 y la generación de valor*. Presentación incluida en el módulo 1 de la VI Edición del Curso *Gestión de Riesgos Estratégicos basado en COSO ERM 2017*.
- Deloitte: *10 medidas que deben adoptar las empresas para afrontar una pandemia*. <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/about-deloitte/articles/10-medidas-adopcion-empresas-para-afrontar-pandemia.html>
- Deloitte (2020): *Consideraciones de auditoría interna en respuesta al covid-19*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/deloitte/mx/documents/risk/2020/consideraciones-auditoria-interna-covid19.pdf>
- Deloitte (2021): *Capital Tecnológico. Memoria de Responsabilidad Corporativa*. <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/about-deloitte/articles/memoria-rc-capital-tecnologico.html>
- Deloitte (2014): *Encuesta Global de Riesgos y Reputación 2014*. <https://www2.deloitte.com/ni/es/pages/risk/articles/reputation-at-risk.html>
- Denham Smith, D. y Grandey, A.A. (2022): *El trabajo emocional de ser líder*. Harvard Business Review. November, 2022
- Detert, J. R. & Burris, E. R. (2007). *Leadership behavior and employee voice: Is the door really open?*. The Academy of Management Journal, vol.50, nº4, pp. 869-884.
- Diccionario Enciclopédico de Economía Planeta (1980) Editorial Planeta, S.A.
- Diéguez, A. (2001): *Milenarismo tecnológico: la competencia entre seres humanos y robots inteligentes*. Argumentos de Razón Técnica, nº4, pp. 219-240
- DiFonzo, N., & Bordia, P. (2000). *How top PR professionals handle hearsay: Corporate rumors, their effects, and strategies to manage them*. Public Relations Review, vol. 26, nº2, pp. 173-190.

- Domínguez, V. (2003). *El miedo en Aristóteles*. Psicothema, pp. 662-666.
- Dorta Velázquez, J.A. (2004:” Un modelo de control interno para la universidad pública española”. Servicio de Publicaciones y Producción Documental del ULPGC. Pp.317-351
- Douglas, M. (1996): “La aceptabilidad del riesgo según las ciencias sociales”. Editorial Paidós, pg. 89
- Durán Alonso, R. (2018): *¿Cómo afecta la intención de Aprender al Efecto von Restorff?* Psychologia Latina.Vol. Especial, pp. 105-107
- DSM-IV-TR. (2010): “Breviario. Criterios diagnósticos”. Elsevier Mason.
- Dutton, J. E., Ashford, S. J., O’Neill, R. M., Hayes, E. y Wierba, E. E. (1997). *Reading the wind: How middle managers assess the context for selling issues to top managers*. Strategic Management Journal, vol.18, nº5, pp. 407–425.
- Echeburúa, E. y Corra, P. (2005). *Cómo evaluar las lesiones psíquicas y las secuelas emocionales en las víctimas de delitos violentos*. Psicopatología Clínica, Legal y Forense, vol. 5, pp. 57-73.
- El Batawi (1988). “Problemas de la salud psicosociales de los trabajadores en países en desarrollo”. En Kalimo, R., El Batawi., M.A. y Cooper, C.L. (Eds). “Los factores psicosociales en el trabajo y su relación con la salud”, pp 15-22. Ginebra: Organización Mundial de la Salud.
- Elejabarrieta, F. e Iñiguez, L. (2008). *Construcción de escalas de actitud tipo Thurstone y Likert*. Revista electrónica La sociología en sus escenarios, nº17, pp. 1-5. Centro de Estudios de Opinión. Universidad de Antioquía.
- Erskine, R.G.; Moursund, J.P. y Trautman, R.L. (2012): “Más allá de la empatía. Una Terapia de Contacto en la Relación”. Pg. 22. 2ª edición. Editorial Desclee de Brower.
- Escobar-Córdoba, F. (2008). *La esquivia definición del derecho, a la luz de los códigos mesopotámicos*. Revista Vniversitas, nº117, pp. 65-114.
- Espinoza Sotomayor, R. (2009): *El fayolismo y la organización contemporánea*. Visión Gerencial. Nº1, pp. 53-62.
- 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.
- Esteve, E. H. (2006). *Reflexiones sobre la naturaleza y los orígenes de la contabilidad por partida doble*. Contaduría Universidad de Antioquia, nº49, pp.23-56.

- Etxebarria, I. (2003). *Las emociones autoconscientes: culpa, vergüenza y orgullo*. En E. G. Fernández-Abascal, M. P. Jiménez y M. D. Martín. “Motivación y emoción. La adaptación humana”. Pp. 369-393. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
- European Agency for Safety & Health at Work. European Risk Observatory Report (2012): *European Survey of enterprises on new and emerging risks*. Pp. 1-160. ESENER. EU Publications.
- Fabila Echaury, A.M., Minami H. e Izquierdo Sandoval. M.J. (2013): *La Escala de Likert en la evaluación docente: acercamiento a sus características y principios metodológicos*. Perspectivas docentes. Nº. 50, pp. 31-40
- Fayol, H. (1987): “Administración Industrial y General”. República Argentina. Editorial Librería El Ateneo. Pp. 24-25
- García Fernández-Abascal E. G., García Rodríguez, B. Jiménez Sánchez, M.P. Martín Díaz, M.D., Domínguez Sánchez, F.J. (2010). “Psicología de la Emoción”. Pp. 71-72. Editorial Universitaria Ramón Areces.
- Fernández-Berrocal, P. y Extremera, N. (2006): *La investigación de la inteligencia emocional en España*. Revista Ansiedad y Estrés, vol. 12, nº2-3, pp.139-153
- Fernández-Pinto, I., López-Pérez, B., & Márquez, M. (2008). Empatía: Medidas, teorías y aplicaciones en revisión. *Anales de Psicología*, vol. 24, nº 2, pp. 284-298. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Murcia.
- Fernández Pirla, J.M. (1972): “Teoría Económica de la Contabilidad”. Biblioteca de Ciencias Empresariales. Ediciones ICE, pp. 108-109
- Festinger, L. (1993). *La teoría de la disonancia cognoscitiva* (extracto por A. Ovejero). *Psicothema*, vol.5, nº1, pp. 201-206.
- Farré Coma, J. (2005): *Comunicación de riesgo y espirales del miedo*. Nueva época, Núm. 3, pp.95-119.
- Febvre, L. (1941). *La sensibilité et l'histoire: Comment reconstituer la vie affective d'autrefois*. *Annales d'histoire sociale (1939-1941)*, vol.3, nº1-2, pp. 5-20.
- Ferguson, T. D.; Deephouse, D. L. y Ferguson, W. L. (2000): *Do Strategic Groups Differ in Reputation?*. *Strategic Management Journal*, vol. 21, nº 12, pp. 1193-1214.
- Figueroa, V. M. (2009). *El riesgo de auditoría y sus efectos sobre el trabajo del auditor independiente*. *TEC empresarial*, vol.3, nº1, pp.9-12.
- Flores Carretero, E. (2021). *Las seis claves para evitar la desmotivación laboral*. Artículo publicado en la Web del Instituto Europeo de Inteligencias Eficientes (IEIE).

<https://www.ieie.eu/las-6-claves-para-evitar-la-desmotivacion-laboral/>

- Fraher, A. L. (2016). *A toxic triangle of destructive leadership at Bristol Royal Infirmary: A study of organizational Munchausen syndrome by proxy*. *Leadership*, vol. 12, n°1, pp. 34-52.
- Franke, U. (2021): *Europe needs a change in mindset on technology and geopolitics*. European Council on Foreign Relations. Obtenido en: <https://ecfr.eu/article/europe-needs-a-change-in-mindset-on-technology-and-geopolitics/>
- Fredrickson, BL y Kahneman, D. (1993): *Duration neglect in retrospective evaluations of affective episodes*. *Journal of Personality and Social Psychology*, vol.65, n°1, pp.44-55
- Freud, S. (1992): “Obras completas”. *Conciencia e inconsciente* pp. 17-20. Amorrortu Editores
- Friedman, Milton (1970): *The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits*. *New York Times Magazine*, 13 de septiembre.
- Friedman , VJ (2003).“ *Handbook of Organizational Learning & Knowledge* “.Oxford University Press, Oxford, pp. 398-414.
- Frost, P. J. (2003): “Toxic emotions at work: How compassionate managers handle pain and conflict”. *Editorial Harvard Business Press*, pp.15-16.
- Frost, P. J. (2003). *Emotions in the workplace and the important role of toxin handlers*. *Ivey Business Journal*, vol. 68, n°2, pp.1-6.
- Frost, P. J. (2004): *Handling toxic emotions: New challenges for leaders and their organization*, *Organizational Dynamics*, vol. 33, n. 2, pp.111-127
- Frost, P., y Robinson, S. (1999). *The toxic handler organizational hero-and casualty*. *Harvard business review*, vol.77, n°4, pp. 97-98.
- Fundación San Prudencio (2021): *Ponencias del Congreso sobre salud emocional y ciberpsicología*. <https://www.lafundacion.com/noticias/ponencias-congreso-salud-emocional/>
- Fouquereau, E., Morin, A. J., Lapointe, E., Mokoukolo, IL, & Gillet, N. (2019). *Emotional labour profiles: Associations with key predictors and outcomes*. *Work & Stress*, vol.33, n°3, pp.268-294.
- Furnham, A., Richards, S. C., & Paulhus, D. L. (2013). *The Dark Triad of personality: A 10 year review*. *Social and personality psychology compass*, vol.7, n°3, pp.199-216.
- Galimberti, U: (2002): “Diccionario de Psicología.” Siglo XXI Editores S.A.

- Gálvez Herrer, M. (2020): *Coronar la cumbre. Riesgos emocionales y cuidado del personal sanitario ante el COVID-19*. HUCI. Humanizando los cuidados intensivos. Artículo en enlace:
<https://proyectohuci.com/es/coronar-la-cumbre-riesgos-emocionales-y-cuidado-del-personal-sanitario-ante-el-covid-19/>
- Gallegos, M. (2012): *La noción de inconsciente en Freud: antecedentes históricos y elaboraciones teóricas*. Rev. Latinoam. Psicopat. Fund. São Paulo, v. 15, n. 4, p. 891-907.
- García, J. J. (1998). *Medición del riesgo en Epidemiología*. Revista Mexicana de Pediatría, vol. 65, nº2, pg 77.
- García Acosta, V. (2005). *El riesgo como construcción social y la construcción social de riesgos*. Desacatos, nº19, pp.11-24.
- García Badell, G. (2016): *¿Podemos ser "racionales" al comprar una casa? Una visión desde la Economía Conductual*. Cuadernos de estudios empresariales, ISSN 1131-6985, Nº 26, 2016,
- García Cuesta, P. (2014). “Prácticas organizativas tóxicas: ¿cómo combatir las?”. Pg.7. Facultad de Economía y Empresa. Universidad de Oviedo
- García Fernández-Abascal E. G., García Rodríguez, B. Jiménez Sánchez, M.P. Martín Díaz, M.D., Domínguez Sánchez, F.J. “Psicología de la Emoción”, Editorial Universitaria Ramón Areces, 2010.
- Garcia Muñoz, J. y Arias Rodríguez, A. (2023): Régimen económico y financiero de las universidades públicas pp. 169-177, en: Rivero Ortega, R. “La reforma universitaria de 2023. Comentarios a la Ley Orgánica 2/2023 de 22 marzo, del Sistema Universitario”. Editorial Aranzadi.
- García Muñoz, J. (2018):” Gobernanza, gestión de riesgos y cumplimiento normativo en la universidad pública.” Editorial Amarante. Pp.509-565
- García Valdés, M. y Suárez Marín, M. (2013): *El método Delphi para la consulta a expertos en la investigación científica*. Revista Cubana de salud Pública, Vol. 39, nº2, 2013, pp. 253-267
- Gaviria Stewart, E., Cuadrado Guirado, I. y López Sáez, M. (2009). “Introducción a la Psicología Social”. Ed. Sanz y Torres.
- Gil Aluja, J. (2020). *De la razón artificial a la inteligencia artificial*. Encuentros Multidisciplinares. Nº64, pp.1-10.

- Gigerenzer, G., y Gaissmaier, W. (2011). *Heuristic decision making*. Annual review of psychology, 62, 451-482.
- Gilbert, J. A., Carr-Ruffino, N., Ivancevich, J. M., & Konopaske, R. (2012). *Toxic versus cooperative behaviors at work: the role of organizational culture and leadership in creating community-centered organizations*. International Journal of Leadership Studies, vol.7, n°1, pp.29-47.
- Gimpelson, V. y Oshchepkov, A. (2012). *Does more unemployment cause more fear of unemployment?* Journal of Labor & Development, vol.1, n°6, pp.1–26.
- Global Health Security Index: <https://www.ghsindex.org/>
- Glosario de Mercadotecnia. Headways. <https://headways.com.mx/glosario-mercadotecnia/>
- Goldman, A. (2009). “Destructive leaders and dysfunctional organizations: A therapeutic approach.” Pp. 19-20. Editado por Cambridge University Press.
- Goleman, D. (1999): “La práctica de la inteligencia emocional”. Editorial Kairós. Varias citas en distintas páginas.
- Goleman, D. (1996): “La inteligencia emocional”. Editorial Kairós. Varias citas.
- Gómez Cano, M., González Fernández, E., López Muñoz, G., y Rodríguez de Prada, A. (1996). *Evaluación de riesgos laborales*. Madrid: INSHT.
- Gómez Maldonado, M.A. (2009): *Hacia la construcción de la auditoría pública*. Revista Auditoría Pública n° 47, pp.71 – 82
- Gómez Pérez, O. y Calleja Bello, N. (2016): *Regulación emocional: definición, red nomológica y medición*. Revista Mexicana de Investigación en Psicología, volumen 8, n°1, pp.96-117
- González de Rivera Revuelta, J.L. (2004): *Empatía y ecpatía*. Psiquis. Vol. 25, n°6, pp.243-245
- Gonzalez Marín, R. (2002): “Dirección de Organizaciones y Auditoría Interna”. Colección Pautas de Gestión del Instituto de Auditores Internos de España. Pp. 91-92
- González, P., Peiró, J. M. y Bravo, M. J. (1996). *Calidad de vida laboral*. En: “Tratado de Psicología del Trabajo Volumen II: Aspectos Psicosociales del Trabajo”. Pp. 161-186. Madrid: Editorial Síntesis S.A.
- Gordon, T. J. (1994). *The delphi method*. Futures research methodology, vol. 2, n°3, pp. 1-30.

- Groenland, E. A. (2002): *Qualitative Research to Validate RQ-Dimensions*. Corporate Reputation Review, vol. 4, n° 4, pp. 308-315
- Gross, J. (1999). *Emoción y regulación emocional*. Manual de personalidad: Teoría e investigación, vol. 2, pp. 525-552
- Guénin-Paracini, H., B. Malsch, and A. M. Paillé (2014). *Fear and Risk in the Audit Process*. Accounting, Organizations and Society, Vol. 39, No. 4, pp. 264–88.
- Guía Informativa NOM-035-STPS-2018 (2018): Factores de riesgo psicosocial Identificación, análisis y prevención
https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/503381/NOM035_guia.pdf
- Guzmán-Brand, V. (2022): *Implicaciones del síndrome post COVID-19 en la salud mental en la etapa adulta*. Revista Estudios Psicológicos, ISSN 2788-6492, ISSN-e 2788-6506, Vol. 2, N°. 2, 2022, págs. 17-29
- Hareli, S., Shomrat, N., & Biger, N. (2005). *The role of emotions in employees explanations for failure in the workplace*. Journal of Managerial Psychology, vol. 20, n°8, pp. 663-680.
- Hernández, D. F. (2018). *Gestión del riesgo y control, una mirada tridimensional*. Revista Científica Hermes. Vol.22, pp.449-465.
- Hernández Esteve, E. (2006). *Reflexiones sobre la naturaleza y los orígenes de la contabilidad por partida doble*. Contaduría Universidad de Antioquia, n°49, pp.23-56.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., Baptista Lucio, P., “Metodología de la investigación” McGraw-Hill Interamericana México, 2004, p. 116.
- Hernández -Vargas, C.I. y Dickinson-Bannack, M. E. (2014): *Importancia de la inteligencia emocional en Medicina*. Investigación en Educación Médica. Inv Ed Med 2014;3(11):155-160
- Hevia Vázquez, E., “Concepto moderno de auditoría interna” capítulos IX, XI y XII. Editado por el Instituto de Auditores Internos, 1999. Pp. 109-110
- Hidalgo, F. G. (2006). *Evolución histórica de la contabilidad de costes y de gestión (1885-2005)*. De Computis-Revista Española de Historia de la Contabilidad, vol.2, n°2, pp. 101-122.
- Higgins, V., Sohaei, D., Diamandis, E., & Prassas, I. (2021). *COVID-19: From an acute to chronic disease? Potential long-term health consequences*. Critical Reviews in Clinical Laboratory Sciences, vol.58, n°5, pp. 297-310.

- Hoffman, W. Michael (1984), "The Ford Pinto", en Hoffman, W. Michael & Mills Moore, Jennifer (eds.), "Business Ethics. Readings and Cases in Corporate Morality", New York, Mc-Graw-Hill, pp. 412-420.
- Houtman, I. (2005) *Work-related stress*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Pp. 1-33. Survey on Life Quality in the Workplace ('Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo' in Spanish). The Survey on Life Quality in the Workplace, 'Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo', was carried out by the Spanish Ministry of Labour and Social Affairs. Information on stress is compared for the years 2001, 2002 and 2003. The information from 2003 is available at: <http://www.mtas.es/estadisticas/ECVT/Ecvt2003/>. For more information on this survey, see ES0405SR01 and ES0411SR01.
- Huilcapi-Masacon, M.R., Jácome-Lara, G.A. y Castro-López, G.A. (2017): *Motivación: las teorías y su relación en el ámbito empresarial*. Dominio de las Ciencias. Vol. 3, nº 2, pp. 311-333.
- ICAC (2013): *Norma internacional de auditoría 200. Objetivos globales del auditor independiente y realización de la auditoría de conformidad con las normas internacionales de auditoría (NIA-ES 200)*. Adaptada para su aplicación en España mediante Resolución del Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas, de 15 de octubre de 2013
- IGAE (2020): *Estudio sobre el tratamiento de los efectos de la covid-19 en la información financiera y en la auditoría*. Ministerio de Hacienda.
- Informe Greenbury (1995). Report of a study group chaired by sir Richard Greenbury
- Informe Cadbury (1994). Boicac, nº 18, septiembre
- Informe COCO (1995). Instituto Canadiense de Contadores Autorizados.
- Informe Hampel (1998). Committee of Corporate Governance. Reino Unido
- Informe Olivencia (1998). Documento de la Comisión especial para un código ético de los consejos de administración de las sociedades. Madrid.
- Informe Turnbull (1999). Institute of Chartered Accountants of England and Wales- ICAEW
- Informe Vienot, (1995). Le Conseil d'administration des sociétés cotées. CNMV Francia,
- Innovation Factory Institute (2017): *¿Cómo gestionar los riesgos siendo emprendedor?* <https://www.innovationfactoryinstitute.com/blog/como-gestionar-los-riesgos-siendo-emprendedor/>

- Instituto de Auditores Internos de España (1995): *Normas para el ejercicio profesional de la Auditoría Interna*, pág. 7
- Instituto de Auditores Internos de España. *Risk in focus 2022. Hot topics for internal Auditors*. <https://auditoria-auditores.com/articulos/articulo-auditoria-risk-in-focus-2022-informe-europeo-sobre-riesgos-empresariales/>
- Instituto de Auditores Internos (2013): *Las tres líneas de defensa para una efectiva gestión de riesgos y control*. The Institute of Internal Auditors. Altamonte Springs. Florida 32701.4201. Estados Unidos
- Instituto de Auditores Internos de España (1985): *Disuasión, Detección Investigación e Información del Fraude*. Declaración sobre Normas de Auditoría Interna(SIAS) N°3.
- Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España. (2020): *Principales impactos del covid-19 en las NIA-ES*. <https://www.icjce.es/adjuntos/impacto-covid19-niaes.pdf>
- Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (200) *Evaluación de Riesgos Laborales*. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. N° 5. Pp. 1-13
- Inzunza, HSM (2008). *Accountability y transparencia en la gestión pública: una propuesta*. Horizontes Empresariales. Vol. 7, n°1, pp. 71-82.
- ISOTools Excelence. (2019). *La norma ISO 22301. Cómo asegurar la continuidad del negocio*
<https://www.isotools.org/normas/riesgos-y-seguridad/iso-22301/>
- ISOTools Excelence. (2018). *Normas ISO. ISO 31000*.
<https://www.isotools.org/normas/riesgos-y-seguridad/iso-31000/>
- Izard, C. E. (1989). *The structure and functions of emotions: Implications for cognition, motivation, and personality*. En I.S. COHEN (Ed.), *The G. Stanley Hall lecture series*, vol. 9, pp. 39-73. Washinton, DC: American Psychological Association.
- Jacka, J.M., (2018): *How's your EQ*, Internal Auditor; Feb2018, Vol. 75 Issue 1,
- Jiménez, B. M., & León, C. B. (2010). *Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas*. Universidad Autónoma de Madrid, vol. 19, pp. 4-50.
- Jiménez Morales. M.I. y López Zafra, E. (2008): *El autoconcepto emocional como factor de riesgo emocional en estudiantes universitarios*. Boletín de psicología. N°. 93, pp. 21-39

- Joint Standards Australia/Standards New Zealand Committee. (1999). *Estándar Australiano de Administración del Riesgo*. Sidney: AS/NZS. Editado por International Business Consultants. Pp. 15-16
- Jones, S. (1996). *Collaborative management development pays off*. Management Development Review, vol.9, nº7, pp.27-31.
- Jordan, S., L. Jorgensen, and H. Mitterhofer (2013). *Performing Risk and the Project: Risk Maps as Mediating Instruments*. Management Accounting Research, Vol. 24, No. 2, pp. 156–74
- Jovell, Albert j. (2007) “Liderazgo afectivo”. Pg. 32. Editorial Alenta.
- Kagan, J. (1988). *Three Seductive Ideas*. Cambridge: Harvard University Press. Pg.22
- Khan, M. R., Khan, H., Jan, S. A., Javad, A., & Khattak, A. U. (2021): *Mediating effects of employee commitment in relationship between toxic leadership and employees' performance*. Humanities & Social Sciences Reviews . Vol 9, N° 4, 2021, pp 56-64. eISSN: 2395-6518.
- Kahneman, D. (2003): *Mapas de racionalidad limitada: psicología para una economía conductual*. Revista Asturiana de Economía, RAE, nº 28, pp.181-225.
- Kahneman, D. y Tversky, A. (1979): *Prospect Theory: An Analysis of Decisions Under Risk*. Econometrica, vol. 47, nº 2, marzo, pp. 263-291.
- Kahneman, D. y Tversky, A. (1972). *Probabilidad subjetiva: Un juicio de representatividad*. Psicología cognitiva, vol.3, nº3,pp. 430-454.
- Kaplan, R. S., Leonard, H. B. D., & Mikes, A. (2020). *The risks you can't foresee: what to do when there's no playbook*. Harvard Business Review, 98(6).
- Kellerman, B. (2004). *Bad leadership: What it is, how it happens, why it matters*. Harvard Business Press. Pg.34
- Kellet, J. B., Humphrey, R. H. y Sleeth, R. G. (2006) *Empathy and the emergente of task and relations leaders*. The Leadership Quarterly, vol,17, nº 2, pp.146- 162
- Kemper, T. (1987). *How many emotions are there? Wedding the social and the autonomic components*. American Journal of Sociology, nº 93, pp.263-289.
- King, A. y Schneider, B. (1992): “La primera revolución global. Informe del Consejo al Club de Roma”, pg.86. Plaza& Janes Editores S.A.
- Kish-Gephart, J. J., Trevino, L. K., Detert, J. R., y Edmondson, A. C. (2009). *Silenced by fear: The nature, sources, and consequences of fear at work*. Research in Organizational Behavior, nº29, pp.163-193.

- Kliger, D., y Kudryavtsev, A. (2010). *The availability heuristic and investors' reaction to companyspecific events*. The Journal of Behavioral Finance, 11(1), 50-65. doi: 10.1080/15427561003591116
- Knufken , D. (2022): *5 Steps to Dealing With Angry Clients*. Publicado en: Bussines Pundit. <https://www.businesspundit.com/5-steps-to-dealing-with-angry-clients/>
- Korstanje, M. (2012). *Filosofía del riesgo: Crónica de la Modernidad*. Nómadas. Critical Journal of Social and Juridical Sciences, vol.33, nº1.
- Kriegesmann et al., (2007) : *Making organizational learning happen: The value of 'creative failures*. Business Strategy Series, nº8, pp. 270-276.
- Kuehn, A. A. and M. J. Hamburger (1963): *A Heuristic Program for Locating Warehouses*. Management Science, 9, 643-666.
- KPMG (2016): *Global profiles of the fraudster*. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/05/profiles-of-the-fraudster.pdf>
- KPMG (2020): *Gestión de riesgos y auditoría interna en tiempos de COVID-19*. <https://home.kpmg/cr/es/home/tendencias/2020/03/gestion-impacto-covid-19/gestion-riesgos-auditoria-interna.html>
- KPMG (2011): *Who is the typical fraudster*. Pp. 1-28. KPMG London, England
- Lasswell, H. D. (1948). *The structure and function of communication in society*. The communication of ideas, vol. 37, núm. 1, pp. 136-139.
- Leahey, T.H. (2005): "Historia de la psicología. Editorial Pearson Prentice Hall.
- LeDoux, J. (2000). *Emotion circuits in the brain*. Annual Review Neuroscience, nº 23, pp.155-184
- LeDoux, J. E. (1992). *Emotion and the Amygdala*. En: Aggleton, J. P. (ed). "The Amygdala: Neurobiological Aspects of Emotion, Memory and Mental Dysfunction". Pp. 339-351. New York: Wiley-Liss.
- Leet, E. (2011): *The impact toxic or severe dysfunctional leadership has on the effectiveness of an organization*. Journal of Business Ethics, vol. 100, n. 11, pp. 647-672.
- Leibenstein, H. (1966): *Allocative efficiency vs. " X-efficiency*. The American Economic Review. Vol. 56, nº3, pp. 392-415
- León, I. M., & Cifuentes, I. O. (2009). *La medición de la reputación empresarial: problemática y propuesta*. Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa, vol.15, nº2, 127-142.
- Ley Orgánica 11/1983 de 25 de agosto, de Reforma Universitaria

- Ley Orgánica 2/2023 de 22 de marzo, del Sistema Universitario.
- Letvak, S. and Buck, R., (2008) Letvak, S., & Buck, R. (2008). *Factors Influencing Work Productivity and Intent to Stay in Nursing*. Nursing Economics. Vol. 26, nº 3, pp.159-165.
- Leyton-Pavez, C. E., Valdés-Rubilar, S. A., & Huerta-Riveros, P. C. (2017). *Metodología para la prevención e intervención de riesgos psicosociales en el trabajo del sector público de salud*. Revista de Salud Pública, vol.19, nº1, pp. 31-40.
- Lipman-Blumen, J. (2005): *Toxic leadership: When grand illusions masquerade as noble visions*. Leader to Leader. n. 36, pp. 29-35.
- Lipovetsky G (2002): “Metamorfosis de la cultura liberal. Ética, medios de comunicación, empresa”. Editorial Anagrama, pág.64-67
- Lipper, A. (1989). *The constructive use of hate and fear by entrepreneurs and others seeking personal and economic self determination*. The journal of Creative Behavior, vol.23, nº3, pp. 186-193.
- López aldea, J. (1992): “Fundamentos básicos de auditoría de cuentas”. Editado por TRUE AND FAIR S.A. Pp. 100-102
- López Gómez, E. (2018): *El método Delphi en la investigación actual en educación: Una revisión teórica y metodológica*. Educación XXI, vol. 21, nº 1, 2018, pp. 17-4
- López, R. (2019). *Diferencia entre sesgo y heurístico*. Behavioral Economics Blog. <https://behaviorandeconomics.com/diferencias-entre-sesgo-y-heuristico/>.
- Lozano Miralles, J. (1995): *Control, auditoría y fiscalización*. Revista Auditoría Pública, nº3, pg. 83
- Ludwig, B. (1997). *Predicting the future: Have you considered using the Delphi methodology*. Journal of extension, 35 (5) pp. 1-4.
- Luhmann, N. (1996). *El concepto de riesgo*, en Josexto Beriain (coord.), *Las consecuencias perversas de la modernidad. Modernidad, contingencia y riesgo*. Anthropos, Barcelona, pp. 123-154.
- Luna Huertas, P. Infante Moro, A. y Martínez López, F.J. (2006): *Los delphi como fundamento metodológico predictivo para la investigación en sistemas de información y tecnologías de la información (is/it)*. Pixel-Bit. Revista de Medios y Educación, nº 26, pp. 89-112
- Llorens, S., Salanova, M., Torrente, P., & Acosta, H. (2013). *Intervenciones para promover Organizaciones Saludables y Resilientes (HERO) desde la psicología*

positiva. Organizaciones salutogénicas y cambio: los conceptos detrás de la investigación de intervención de salud organizacional, pp. 91-106.

- Macklem, K. (2005): *The toxic workplace*. Maclean's, vol. 118, n. 5, pp. 34-36.
- Mahou San Miguel (2018). Notas de Prensa. *Mahou San Miguel pone en marcha su área de felicidad*.
<https://www.mahou-sanmiguel.com/es-es/sala-de-prensa/notas-de-prensa/mahou-sanmiguel-pone-en-marcha-su-area-de-felicidad>
- Maldonado, J. M. O. (2011). *El derecho en la sociedad del riesgo*. Misión Jurídica: Revista de derecho y ciencias sociales, vol.4, n°4, pp.75-84.
- Maletta, H. (2010): *La evolución del Homo economicus: problemas del marco de decisión racional en Economía*. Economía Vol. XXXIII, N° 65, pp. 9-68
- Mayol, D. (2011). *Reputación corporativa y ventaja competitiva. Ensayo a propósito de las cuatro propiedades de Jay Barney*. Revista Venezolana de análisis de coyuntura, vol.17 n°2, pp. 67-78.
- Mansilla Izquierdo, F. (2004). *El riesgo psicosocial en el trabajo: Una realidad emergente*. Revista de la Asociación Española de Neuropsiquiatría, n° 89. pp. 3 – 5.
- Manteca Sánchez, A. J. y Durán Durán, M.A. (2012): *Engagement en profesionales de la acción social. Diferencias entre Administración y Tercer Sector desde la perspectiva del modelo de demandas y recursos laborales*. Documentos de Trabajo Social, n°51, pp. 45-68
- Manucci, M. (2014) “El capital emocional en las organizaciones”. Management Herald, pp.102-104.
- Marina, J. A. (2006). *Comunicación e incomunicación*. Tendencias 06. Medios de Comunicación el año de la televisión. Pp.457-460. Fundación Telefónica.
- Marotta D. (2008). *Behavioral Finance: anchoring*. Business Journal. pp.9-12
- Martín Hernández, F. J. (2021): *La gestión emocional y el autoconcepto en los adolescentes en riesgo de exclusión social*. Pg. 2. Compos Sui: Una aproximación de un proyecto profesionalizador destinado a la Asociación Hestia. Universidad de La Laguna.
- Martín Daza, F. y Jesús Pérez Bilbao, J. (1999). *Factores psicosociales: metodología de evaluación* pp. 1-5. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales España-Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo.
- Sadovyy M., Sanchez-Gomez, y Bresó, E. (2021): *COVID-19: Cómo el estrés generado por la pandemia puede afectar el desempeño laboral a través del rol moderador de la*

inteligencia emocional. Personalidad y diferencias individuales. Vol. 180, artículo 110986. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2021.110986>

- Martínez Cerda, M. D. L., & Rosales Piña, C. R. (2019). *La Indefensión Aprendida: un asunto de interés para el estudio de procesos psicológicos y sociales*. Sinergias educativas, vol.4, nº1, pp. 1-12
- Martínez Rada, S. (2013). *Ergonomía en construcción: su importancia con respecto a la seguridad*. Máster en Prevención de Riesgos Laborales. Pp. 1-76. Universidad Pública de Navarra
- Masahiro, M. (1970). *The Uncanny Valley*. *Energy*, vol.7, nº4, pp. 33-35. Translated by Karl F. MacDorman and Takashi Minato
- Matas, A. (2018): *Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión*. Revista electrónica de investigación educativa, vol.20, nº1, pp. 38-47
- Maura, V. G. (2002): *¿Qué significa ser un profesional competente? Reflexiones desde una perspectiva psicológica*. Revista cubana de educación superior, vol.22, nº1, pp.5-53.
- Mayer, J.D.; Caruso, D.R.; Salovey, P. (2016). *The ability model of emotional intelligence: Principles and updates*. *Emotion Review*. Vol. 8, nº4, pp. 290-300.
- Mayer, J.D. y Salovey, P. (1997). *What is emotional intelligence?* En P. Salovey y D. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications*, pp. 3-31. New York: Basic Books.
- Mayer, J. D. (2005): *La inteligencia emocional. Una breve Sinopsis*. Revista de Psicología y Educación . Vol. 1, nº1, pp. 35-46
- Mayer, J.D., Salovey, P., and Caruso, D. R. (2008): *Emotional Intelligence New Ability or Eclectic Traits?* *American Psychologist*, vol. 63, nº 6, pp. 503–517.
- Mayer, J. D., Salovey, P. y Caruso, D. (2000). “Models of emotional intelligence”. En R. J. Stenberg (Eds.), *Handbook of Intelligence*. Pp. 396-420. New York: Cambridge University Press.
- MAYO CLINIC. Mayo Foundation for Medical Education and Research (MFMER). *Trastorno antisocial de la personalidad*. <https://www.mayoclinic.org/es-es/diseases-conditions/antisocial-personality-disorder/symptoms-causes/syc-20353928>
- Mayol, D. (2011). *Reputación corporativa y ventaja competitiva. Ensayo a propósito de las cuatro propiedades de Jay Barney*. Revista Venezolana de análisis de coyuntura, vol.17, nº2, pp. 67-78.

- Maza, C., & Gómez, C. M. (2000). “Las matemáticas de la antigüedad y su contexto histórico” Editorial Universidad de Sevilla. Pg.26.
- Mealiea, L. W. (1978). *Learned behavior: The key to understanding and preventing employee resistance to change*. Group and Organization Studies, vol.3, nº2, pp. 211-221.
- Medina Núñez, I. (2009): *Contradicciones del ser humano: sociabilidad e insociabilidad*. Revista Internacional de Filosofía Iberoamericana y Teoría Social Utopía y Praxis Latinoamericana, de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, de la Universidad de Zulia, Venezuela. N°46, pp. 117-126.
- Meaning cloud (2020): *Reputación corporativa*. En la web: <https://www.meaningcloud.com>
- Mejía, D. I. L., de Yahya, A. V., Méndez-Díaz, M., & Mendoza-Fernández, V. (2009). *El sistema límbico y las emociones: empatía en humanos y primates*. Psicología iberoamericana, vol. 17, nº2, pp. 60-69.
- Méndez-Bértolo, C. et al. (2016): *A fast pathway for fear in human amygdala*. Nature neuroscience. Vol. 19, nº 8, pp. 1041-1049.
- Merida-Lopez, S.; Sanchez-Gomez, M.; Extremera, N. (2020) *Leaving the Teaching Profession: Examining the Role of Social Support, Engagement and Emotional Intelligence in Teachers' Intentions to Quit*. Psychosocial Intervention. Vol. 29. Num. 3. - 2020. Pp.141 – 151
- Mérida, J. A. M., Jorge, M. L. M., & LM, M. (2010). *Análisis comparativo de los principales paradigmas en el estudio de la emoción humana*. Revista electrónica de Motivación y Emoción, vol.13, nº34, pp. 1-31
- Mertens, L. (1997): *Competencia laboral: Sistemas, surgimiento y modelos*. CINTERFOR. Montevideo. Pp. 115-119.
- Mesa, M. (Ed.). (2020). *Riesgos globales y multilaterlismo: el impacto de la COVID-19*. Pp. 49-50. CEIPAZ. Fundación Cultura de Paz.
- Milosevic, I., Maric, S., y Loncar, D. (2020). *Defeating the toxic boss: the nature of toxic leadership and the role of followers*. Journal of Leadership & Organizational Studies, vol. 27, nº2, pp. 117-137.
- Mestanza, J. G., Molina, A. R., & Fernández, R. V. (1999). *La auditoría de comunicación interna: Una aproximación conceptual y metodológica*. Revista latina de comunicación social, vol.2, nº18, pp. 1-8.

- Miaja Fol, M. (2019): *Auditoría y gestión de los fondos públicos. Presente y futuro del Control Interno en las Administraciones Públicas*. Revista Auditoría Pública, nº 74, pp. 85-98
- Milliken, F. J. y Wolf, E. (2003). *Shades of silence: Emerging themes and future directions for research on silence in organizations*. Journal of Management Studies, vol.40, nº6, pp. 1563-1568.
- Mínguez Arranz, N. (2000). *Un marco conceptual para la comunicación corporativa*. Zer. Revista de estudios de comunicación, nº7, pp.1-11
- Mireia Movellán, L. (2017): *Delfos, el oráculo del dios Apolo*. Historia. National Geographic. https://historia.nationalgeographic.com.es/a/delfos-oraculo-dios-apolo_7276
- Montero-Carretero, C., González-Cutre, D., Moreno-Murcia, J. A., Carratalá, V., & Cervelló, E. M. (2015). *Motivación, estado de ánimo y flow en judocas de élite*. Revista Mexicana de Psicología, vol.32, nº2, pp. 101-112.
- Montoya, O. P. V. (2016). *Visión integral del control interno*. Contaduría Universidad de Antioquia, nº69, pp.139-154.
- Mora Mérida, J. A. y Miguel Luis Martín Jorge, M. L., *La concepción de la inteligencia en los planteamientos de Gardner y Sternberg como desarrollos teóricos precursores de la noción de inteligencia emocional*. Revista de historia de la psicología, vol. 28, nº 4, 2007,
- Moraga, F. R. G. (2015). *La tríada oscura de la personalidad: maquiavelismo, narcisismo y psicopatía. Una mirada evolutiva*. Criminalidad, vol. 57, nº2, pp. 253-265.
- Morales, A. (2014): *El fraude en las organizaciones: un reto a la sostenibilidad*. Presentación en el XVII Congreso Nacional Porciaméricas. Cartagena.
- Moran, J. W., & Brightman, B. K. (1998). *Effective management of healthcare change*. The TQM magazine. Vol. 10, nº1, pp.27–29.
- Moreno, B. (2014). Los riesgos laborales psicosociales: marco conceptual y contexto socioeconómico. *ORPjournal*, Nº1, pp. 4-18.
- Moreno Jiménez, B. (2011): *Factores y riesgos laborales psicosociales: conceptualización, historia y cambios actuales*. Medicina y Seguridad del Trabajo. Vol.57 supl.1, pp. 4-19

- Moreno Jiménez, B. y Báez León, C. (2010): *Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas*. Pg.6 y pg. 140. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.
- Moreno-Jiménez, B., y Garrosa Hernández, E. (2013): “Salud Laboral. Riesgos laborales psicosociales y bienestar laboral”. Pp.51-66. Editorial Pirámide.
- Moreno, W. L., & Ríos, J. A. S. (2012). *El triángulo del fraude*. Forum Empresarial Vol. 17, nº1, pp. 65-81. Centro de Investigaciones Comerciales e Iniciativas Académicas.
- Morrison E.W., See, K.E. y Pan, C. (2015). *An Approach Inhibition Model of Employee Silence: The Joint Effects of Personal Sense of Power and Target Openness*. Personnel Psychology, vol.68, nº3, pp.547-580.
- Moscone, R. O. (2012). *El miedo y su metamorfosis*. Psicoanálisis: Revista de la Asociación Psicoanalítica Colombiana, vol. 24, nº1, pp. 53-80
- Moya-Albiol, L., Herrero, N., & Bernal, M. C. (2010). *Bases neuronales de la empatía*. Neurología de la conducta. Rev Neurol. Vol. 50, nº2, pp. 89-100.
- Muñoz J., Hernández, A. y Ponsoda, V. (2015): *Nuevas directrices sobre el uso de los tests: investigación, control de calidad y seguridad*. Papeles del Psicólogo. Vol. 36, nº3, pp. 161-173.
- Muñoz, J., Peña-Suárez, E., de la Roca Y., Fonseca-Pedrero, E. Cabal, A.L. y García-Cueto, E. (2014): *Organizational climate in Spanish Public Health Services: Administration and Services Staff*. International Journal of Clinical and Health Psychology, nº 14, pp. 102–110.
- Muñoz, J. (1998): *La medición de lo psicológico*. Psicothema. Vol. 10, nº 1, pp. 1-21
- Najmatuzzahrah, N., Winarningish, S., Mulyani, S., & Akbar, B. (2021). *Research Audit Quality and its Impact on an Organization's Reputation. Utopía y praxis latinoamericana*. Revista internacional de Filosofía Iberoamericana y Teoría Social, nº1, pp. 207-221.
- Natenzon, C. (1995). *Catástrofes naturales, riesgo e incertidumbre*. Serie de Documentos e informes de investigación, vol. 197, pp. 1-21.
- Nelissen, P.y Selm, M. (2008). *Surviving organizational change: How management communication helps balance mixed feelings*. Corporate Communications: An International Journal, vol. 13, nº3, pp. 306-318.
- New Medical Economics (2019): “VUCA: SOPORTAR LA INCERTIDUMBRE”. <https://www.newmedicaleconomics.es/>

- NME, Redacción (2019): “VUCA: SOPORTAR LA INCERTIDUMBRE”. NEW MEDICAL ECONOMICS (NME). <https://www.newmedicaleconomics.es/>
- Noer, D.M. (1993). “Healing the Wounds: Overcoming the Trauma of Layoffs and Revitalising Downsized Organizations”. Pp. 13 y 71. Editorial Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Norka, V. (2004). *Una aproximación a un enfoque holístico en auditoría*. Actualidad Contable FACES Año 7. N° 9, pp. 85-94. Mérida. Venezuela.
- Olcina, E. (2016): *Motivaciones y perfil del defraudador en la empresa*. Revista de Contabilidad y Dirección, 2016, vol. 23, n° 1, p. 11-25.
- Organización Internacional del Trabajo: <https://www.ilo.org/global/lang-es/index.htm>
- OIT, O. (1986). *Factores psicosociales en el trabajo. Naturaleza, incidencia y prevención*. Serie Seguridad, Higiene y Medicina del Trabajo, n°56, pg.12. Informe Del Comité Mixto De La OIT/OMS Sobre Medicina Del Trabajo.
- Ordóñez, L. (2006): *La globalización del miedo*. Revista de Estudios Sociales, n° 25, pp.95-103.
- Organización Mundial de la Salud (1946). Constitución Mundial de la Salud de 1946: *Conferencia Sanitaria Internacional celebrada en Nueva York*. <https://pnsd.sanidad.gob.es/pnsd/legislacion/pdfestatal/i5.pdf>
- Oroszki, J (2019). *Fraud risk for the EU budget—what the ECA recommends*. ECA Journal. Fraud and Corruption, vol. 2, p. 26-33. European Court of Auditors
- Ortega Mohedano, F. (2008) *El método Delphi, prospectiva en Ciencias Sociales a través del análisis de un caso práctico*. Revista EAN No. 64, pp. 31-54
- Otero, P. (2014): La teoría de la estupidez, de Carlo María Cipolla. Figura tomada del artículo publicado en Crónicas de un mundo feliz, en la Web: <https://www.cronicasdeunmundofeliz.com/2014/03/la-teoria-de-la-estupidez-de-carlo.html>
- Padilla, A.; Hogan, R. y Kaiser, R. B. (2007): *The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers and conducive environments*. Leadership Quarterly, vol. 18, pp. 176-194
- Palazuelos Domínguez, E. y Ruiz Bonesana, E. (2019): *Lo que debemos saber sobre riesgos emocionales en el trabajo*. El economista, 18 de julio de 2019.
- PanAmerican Health Organization. (2021). *Impacto de la COVID-19 en los servicios para trastornos mentales, neurológicos y por consumo de sustancias psicoactivas en la*

región de las Américas: resultados de una evaluación rápida. Consultar en: <https://bit.ly/34dBc2Q>

- Peña Sánchez Rivera, D. (1997): “Estadística Modelos y Métodos. 1 Fundamentos”. Alianza editorial pp. 56-60
- Peiró, J. M. (2004). *El sistema de trabajo y sus implicaciones para la prevención de los riesgos psicosociales en el trabajo*. Universitas psychologica, vol. 3, no 2, p. 179-186.
- Peiró Silla, J. M. (1999). *Valoración de riesgos psicosociales y estrategias de prevención: El modelo AMIGO como base de la metodología Prevenlab/Psicosocial*. Journal of Work and Organizational Psychology, vol.15, n°2, pp. 267-314.
- Peña Quintero, N. (2006): *El líder tóxico: su efecto en el ambiente organizacional*. Ver en: <https://maturincoaching.wordpress.com/2016/08/02/el-lider-toxico-su-efecto-en-el-ambiente-organizacional/>
- Pérez Castillo, J. G. (2000). *La Aplicación de Modelos de Comunicación en las Organizaciones* en Rebeil Corella María Antonieta y Celia Ruiz Sandoval Reséndiz (Coordinadoras) “El poder de la comunicación en las organizaciones”. México: Plaza y Valdés editores. Universidad Iberoamericana, pp.93-124.
- Perlow, L., & Williams, S. (2003). *Is silence killing your company?*. Ieee Engineering Management Review, vol.31, n°4, pp.18-23.
- Pinkas Flint (1999: “Gestión de empresas en crisis. Técnicas de reflatamiento”. Cámara de comercio de Bogotá. Octubre-1999. Pp 369; 418
- Plá Vidal, J. y Javier Salvador Rodriguez, J. (2006): “Aspectos psicológicos en las enfermedades cardiovasculares”. Pg. 17. Sociedad Española de Cardiología.
- PNUD (Programa de Naciones Unidas para el desarrollo): *Política del PNUD contra el Fraude y otras Prácticas Corruptas*. <https://popp.undp.org>
- Powell, C. (2003). *The Delphi technique: Myths and realities*. Journal of Advanced Nursing, vol. 41, n°4, pp. 376-382.
- PricewaterhouseCoopers International Limited(2022): *Encuesta Mundial de Riesgos 2022*. En: <https://www.pwc.es/es/consultoria/encuesta-mundial-riesgos-2022.html>
- Provasi, R., y Riva, P. (2015). *The updated COSO report 2013*. Journal of Modern Accounting and Auditing, vol.11, n°10, pp. 487-498.
- Quinaluisa Morán, N., Ponce Álava, V., Muñoz Macías, S., Ortega Haro, X., y Pérez Salazar, J. (2018). *El control interno y sus herramientas de aplicación entre COSO y COCO*. *Cofin Habana*, vol.12, n°1, pp. 268-283.

- Ramirez, B.(2022): *Cómo capear los cisnes negros que alteran la gestión de riesgo de las empresas*. <https://economia3.com/2022/06/02/480876-los-cisnes-negros-que-estan-alterando-la-gestion-de-riesgo-de-las-empresas/>
- Rankin, P.T. (1928): *The Importance of Listening Ability*. The English Journal. Vol. 17, No. 8 , pp. 623-630. Published By: National Council of Teachers of English.
- Ratner, C. (2000). *A Cultural-Psychological Analysis of Emotions*. Ed. Culture and Psychology, nº6, pp.5-39.
- Reguant-Alvarez, M. y 2016): Torrado-Fonseca, M. (2016): *El método Delphi*. Revista d'innovació i recerca en educació, vol. 9, N° 1, pp. 87-102
- Rendón, M. E. M., & García, M. L. S. (2015). *El gobierno corporativo y el comité de auditoría en el marco de la responsabilidad social empresarial*. Contaduría y administración, vol.60, nº2, pp.86-506.
- Renzl, B. (2008): *Trust in management and knowledge sharing: The mediating effects of fear and knowledge documentation*. Omega, vol. 36, nº 2, pp. 206-220.
- Requejo, F. y Valls, R. (2007): *Somos conflictivos, pero...Actualidad de la tesis de Kant sobre la insociable sociabilidad de los humanos y su prolongación por parte de Hegel*. ISEGORÍA. Revista de Filosofía Moral y Política N.º 37, pp.127-163.
- Restrepo, J. E. (2016). *El concepto de riesgo: avances hacia un modelo de percepción de riesgo en salud*. Psicoespacios: Revista virtual de la Institución Universitaria de Envigado, vol. 10, nº16, pp. 174-200.
- Reyes Bracho, R: (2014): *Liderazgo tóxico*. Boletín de Investigación y Postgrado. Pg.1.Universidad Privada Dr. Rafael Bellosos Chacín.
- Riera López, M. y Arias Rodríguez, A. (2020): *El inventario de las administraciones públicas. Reto de gestión y salvedad de auditoría*. Presupuesto y Gasto público, nº 100, pp.159-166
- Rincón, L. (2012). “Introducción a la teoría del riesgo”. Pg.1. México: Facultad de Ciencias, UNAM. ISBN: 978-607-02-3773-7.
- Rivero Ortega, R. (2021): *Misión de la Universidad española en el siglo XXI*. Revista de Occidente, nº487, pp. 21-25.
- Rivero Ortega, R. (2021). “El futuro de la Universidad”, pp.96-105. Ediciones Universidad de Salamanca.

- Rivero Ortega, R. (2020): *Gobernanza anticipatoria y proactividad administrativa: las virtudes de la descentralización*. Pp. 83-97. Revista Vasca de Administración Pública.
- Ortega Rivero, R. (2020). Rastreadores y Radar COVID: obligaciones de colaborar y garantías. Revista General de Derecho Administrativo, nº 55. ISSN-e 1696-9650
- Rivero Ortega, R. (2018). La visión del mundo académico de los ODS. Pp. 123-132. Pensamiento iberoamericano, Revista de la Secretaría General Iberoamericana, 3ª Época.
- Rivero Ortega, R. (2000): “El Estado vigilante” pp. 225-228. Editorial Tecnos. Madrid.
- Rizo García, M. (2010): *La vigencia de La incomunicación de Carlos Castilla del Pino, 40 años después. Lecturas y reflexiones sobre la intersubjetividad y la (in)comunicación*. Mediaciones Sociales. Revista de Ciencias Sociales y de la Comunicación, nº 7, segundo semestre de 2010, pp. 3-20. ISSN electrónico: 1989- 0494. Universidad Complutense de Madrid.
- Robinson, D. (2014). *The role of cultural meanings and situated interaction in shaping emotion*. Emotion Review, vol. 6, nº3, pp.189-195.
- Rodríguez, J. M. (2004): *Percepción y Medida en la Reputación Empresarial*. Economía Industrial, No. 357, pp. 117-129.
- Rodríguez Córdoba, P., Castaño Velez, C.F., Zuluaga Arcila, H.F.; Osorio Gomez, V. y Duque Uribe, V. (2006): *La auditoría ética: herramienta para fortalecer la integridad del carácter organizacional*. Innovar. Contabilidad y finanzas. Vol. 16, nº 17, pp. 25-46
- Rodríguez López, M., Piñeiro Sánchez, C., de Llano Monelos, P. (2013): *Mapa de Riesgos: Identificación y Gestión de Riesgos*. Revista Atlántica de Economía. Volumen 2, pp.1-29.
- Roger , J. and McWilliams , P. (1991). *Do It! Let's Get off Our Buts* , Prelude Press, Los Ángeles, CA. p.52.
- Romero-Collado, A.(2021) : *Essential elements to elaborate a study with the (e)Delphi method*. Enfermería Intensiva, vol. 32, pp.100-104.
- Romo, R. S. (2008). *Comunicación organizacional: un modelo aplicable a la microempresa*. Revista Científica Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales, vol.1, nº1, pp. 9-26.
- Romzek, BS y Dubnick, MJ (2018). *Accountability*. Chapter in Defining Public Administration, pp. 382-395. Edit. Routledge.

- Roozeboom, M. B., Houtman, I., y Van den Bossche, S. (2008). “Monitoring Psychosocial Risks at work”. Chapter 2 in “The European Framework for psychosocial Risk management: PRIMA-EF” pp. 17-36. Edited by S. Leka y T. Cox.
- Rotter, J. B. (1992): *Cognates of personal control: locus of control, self-efficacy, and explanatory style comment*. Applied and Preventive Psychology, nº1, pp.127-129.
- Ruano, P. Á. (2016). *Prevención y detección del fraude empresarial*. Presentación monografía sobre el fraude de la Revista de Contabilidad y Dirección, nº23, pp. 1-214
- Rubino, M. y Vitolla, F. (2014). *Gobierno corporativo y el sistema de información: cómo un marco para el gobierno de TI apoya ERM*. Corporate Governance vol. 14 nº 3, 2, pp. 320-338, Emerald Group Publishing Limited.
- Ruiz Santos, P. (2015): *¿Qué sabemos sobre el contagio emocional? Definición, evolución, neurobiología y su relación con la psicoterapia*. Cuadernos de Neuropsicología / Panamerican Journal of Neuropsychology. Vol. 9, nº3, pp.15-24
- Sadi, M. A., & Al-Dubaisi, A. H. (2008). *Barriers to organizational creativity: The marketing executives' perspective in Saudi Arabia*. Journal of Management Development. Vol. 27, nº6, pp. 574-599
- Salanova, M. (2009): *Organizaciones saludables, organizaciones resilientes*. Gestión práctica de riesgos laborales, 58, pp. 18-23
- Salanova, M., Llorens Gumbau, S., & Martínez, I. M. (2016). *Aportaciones desde la psicología organizacional positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes*. Papeles del Psicólogo / Psychologist Papers, Vol. 37, Nº3, pp. 177-184
- Salas, B. A., Paredones, R. M. M., & de Guevara Cortés, R. L. (2019): *Heurísticos en el Behavioral Finance*. Escenarios presentes en la oferta laboral: Retos y oportunidades. En un entorno de crisis en la Economía y en las Políticas Públicas, pp. 110-125. Xalapa. RED IBAI.
- Salessi, S. y Omar, A. (2018). *Tríada oscura de personalidad, satisfacción laboral y cinismo organizacional: un modelo estructural*. Universitas Psychologica, vol. 17, núm. 3, pp.1-10.
- Salovey, P. y Mayer, J.D. (1990). *Emotional intelligence. Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 185-211.
- San José Marqués, N.M. (2018): “Hacia una Teoría de la Inteligencia Emociosentiente. Olvidados por Daniel Goleman: Wayne Payne y Xavier Zubiri”. Tesis Universidad del País Vasco, pp.110-112.

- Sánchez Sánchez, L.R. (2015): *COSO ERM y la gestión de riesgos*. Pg. 45. Quipukamayoc Revista de la Facultad de Ciencias Contables Vol. 23 N.º 44 (2015) UNMSM, Lima .Perú
- Sanz Aparicio, M. T., Menéndez Balaña, F.J., Rivero Expósito M. del P. y Conde Pastor, M. (2009). “Psicología de la Motivación”. Pg.19. Ed. Sanz y Torres
- Scarnati, J. T. (1998). *Beyond technical competence: Fear - banish the beast*. Leadership & Organization Development Journal, vol.19, nº7, pp. 362-365.
- Schaufeli, W. B., y Salanova, M. L. (2002). *¿Cómo evaluar los riesgos psicosociales en el trabajo?* Prevención, trabajo y Salud, vol.20, nº1, pp.4-9.
- Serrano, J. (2018): *Regulación Emocional: El proceso esencial de la Inteligencia Emocional*. Ivoox. Área Humana. Investigación, Innovación y Experiencia en Psicología. <https://www.areahumana.es/regulacion-emocional/>
- Shaw, J. B., Erickson, A., & Harvey, M. (2011). *A method for measuring destructive leadership and identifying types of destructive leaders in organizations*. The Leadership Quarterly, vol.22, nº4, pp. 575-590.
- Simon H. A. (1972): “Theories of bounded rationality”. Chapter 8. C. B. McGuire and Roy Radner (eds.), *Decision and Organization*. North-Holland Publishing Company pp. 161-176
- Simon, H. A. y SIMON, P.A. (1962): *Trial and Error Search in Solving Difficult Problems*. Behavioral Science, vol.7, nº4, pp. 425-429.
- Simón, V. M. (1997). *La participación emocional en la toma de decisiones*. Psicothema, vol. 9, nº2, pp. 365-376.
- Sison, A. J. (2000). *La gestión del riesgo. La ética empresarial de última generación*. Revista empresa y humanismo, número 1/00, pp.131-155.
- Skinner, B.F. (1971): “Ciencia y conducta humana (una psicología científica)”. Editorial Fontanella. Barcelona. P. 339
- Skulmoski, G. J., Hartman, F. T., & Krahn, J. (2007). *The Delphi method for graduate research*. Journal of Information Technology Education, vol.6, nº1, pp. 1-21.
- Slovic, P. (1992). *Perception of risk: reflections on the psychometric paradigm*. En: S. Krimsky, S., y Golding, D. (Eds.), “Social theories of risk” pp. 117-152. Westport, CT: Praeger.
- Solé, E. y Domingo, S. (2021): *Los siete retos de la inteligencia artificial en el entorno empresarial*. Harvard Deusto Business Review nº 316. Pp. 38-47

- Soria García-Ramos, P. (2019): *Gestión del riesgo: La evolución de los costes del riesgo en las últimas décadas*. MAPFRE GLOBAL RISKS.
<https://www.mapfreglobalrisks.com/gerencia-riesgos-seguros/articulos/los-costes-del-riesgo/>
- Spencer Pickett, K.H. (2005): "Manual básico de Auditoría Interna". Barcelona. Ediciones Gestión 2000, pp. 148-150
- Stansfeld, S. y Candy, B. (2006). *Psychosocial work environment and mental health - a meta-analytic review*. Scandinavian Journal of Work, Environment and Health, nº 32, 443-462.
- Sternberg, R.J. (2000). "The concept of intelligence". En R.J. Sternberg (Ed.), *Handbook of intelligence* pp. 3-15. Nueva York: Cambridge University Press
- Sternberg, R.J., Grigorenko, E.L., y Bundy, D.A. (2001). *The predictive value of IQ*. Merrill-Palmer Quarterly, vol. 47, nº1, pp. 1-41.
- Stevens Fonorow, M.(1991): "Internal Auditor's Manual and Guide: The Practitioner's Guide to Internal Auditing". Editorial Prentice Hall Direct. Pg.21.
- Suárez Suárez, A.S. (1977): "Diccionario económico de la empresa". Editorial Pirámide, pg.38
- Suárez, O., Ruíz, C., Hincapie, L., & Mendoza, E. (2001). *La comunicación informal en la organización, otra mirada desde la intersubjetividad*. Razón y palabra, nº 23. En: http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n23/23_osuarez.html
- Taffler, R. J. (2002). *What can we learn from behavioural finance? (Part 1)*. Credit Control, vol. 23, nº2, pg.14.
- Taleb, N.N. (2008): "El cisne negro. El impacto de lo altamente improbable. Editorial Paidós p.24
- Tett, R. P., y Meyer, J. P. (1993). *Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings*. Personnel psychology, vol. 46, nº 2, pp. 259-293.
- Tejedor, R. (2020): *Controlar la incertidumbre. La auditoría interna, más importante que nunca ante el COVID 19*. KPMG Tendencias. Artículo en: <https://www.tendencias.kpmg.es/2020/03/auditoria-interna-covid-19/>

- Thaler, R. E. (2018): *Economía del comportamiento: pasado, presente y futuro*. Revista de Economía Institucional, vol. 20, n° 38, primer semestre/2018, pp. 9-43
- The Institute of Internal Auditors (1947-1990): *Declaración de Responsabilidades de la Auditoría Interna*. Lake Mary, FL 32746, Estados Unidos
- Thomson, K. y Rodriguez Tarodo, A. (2000):” El capital emocional”. Pg.23. ESIC EDITORIAL
- Time (2011). *2045. The Year Man Becomes Immortal*. Título de portada
- Toledano Olabarrieta, K. (2015) "El despido objetivo por ineptitud del trabajador." Pp. 14-15. Universidad de Valladolid. uvadoc.uva.es
- Tombs, S. (1996). *Injury, Death, and the Deregulation Fetish: The Politics of Occupational Safety Regulation in U.K. Manufacturing Industries*. International Journal of Health Services, N°26, pp.309-329.
- Trujillo Flores, M. M. y Rivas Tovar, L. A. (2005): *Orígenes, evolución y modelos de inteligencia emocional*. Innovar [online] vol.15, n° 25, pp. 9-24.
- Tuvin, E. (1995). *How can we get out of the mess we've created?* The Journal for Quality and Participation, vol.18, n°2, pg. 90
- Tversky, A., y Kahneman, D. (1971): *Belief in the law of small numbers*. Psychological Bulletin. Vol. 76, No. 2, pp. 105-110
- Tversky, A. y Kahneman, D. (1974): *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases*. Science, vol. 185, n° 4157, pp. 1124-1131.
- Universia Puerto Rico. (2016): *Consecuencias de la mala comunicación interna en una empresa*. Portal de Universia en: universia.net
- TW Willis Towers Watson. (2021) Informe sobre la encuesta global de gestión de riesgos reputacionales.
<https://0/www.wtwco.com/es-MX/Insights/2021/01/global-reputational-risk-management-survey>
- Urda, J., & Loch, C. H. (2013). *Social preferences and emotions as regulators of behavior in processes*. Journal of Operations Management, vol.31, n°1-2, pp. 6-23.
- Urteaga, E. y Eizaguirre, A. (2013): *La construcción social del riesgo*. Empiria. Revista de Metodología de Ciencias Sociales. N°25, pp. 147-170.
- Urra Urbietta, J. A., Medina Lorza, A., & Acosta Naranjo, A. (2011). *Heurísticos y sesgos cognitivos en la dirección de empresas: un meta-análisis*. Revista Venezolana de Gerencia (RVG), vol.16, n°55, pp. 390-419.

- Uyarra, E. (2020): *Riesgos emergentes en los tiempos del covid-19*. Balaguer Assessors. <https://estebanuyarra.com/riesgos-emergentes-en-los-tiempos-del-covid-19/>
- Vahtera, J., Kivimaki, M., Pentti, J., Linna, A., Virtanen, M., Virtanen, P., et al. (2004). *Organisational downsizing, sickness absence, and mortality: 10-town prospective cohort study*. British Medical Journal, vol.328, n°7439, pg. 555.
- Van Fleet, D. D. y Griffin, R.W. (2006): *Dysfunctional organization culture: The role of leadership in motivating dysfunctional work behaviors*. Journal of Managerial Psychology, vol. 21, n. 8, pp. 698-708.
- Varela Ruiz, M., Díaz Bravo, L. y García Durán, R. (2012). *Descripción y usos del método Delphi en investigaciones del área de la salud*. Investigación en Educación Médica. Vol. 1, n° 2. pp. 90-95.
- Vargas Hernández, J. (2007): *Las reglas cambiantes de la competitividad global en el nuevo milenio. Las competencias en el nuevo paradigma de la globalización*. Red Internacional de Investigadores en Competitividad, vol. 1, no 1. Pp.1-22.
- Vásquez Montoya, O. (2016). *Visión integral del control interno*. Contaduría Universidad de Antioquia, n°69, pp.139-154.
- Vera-Martínez, J. J. (2020). *Las emociones del miedo, efectos en las organizaciones. Apuntes para las quejas en la comunidad universitaria*. Revista Rueda, n°5, pp.1-24.
- Villa, M. (junio de 2001). *Vulnerabilidad social: notas preliminares*. En Seminario Internacional: Las diferentes expresiones de la vulnerabilidad social en América Latina y el Caribe. Santiago de Chile. Pp.1-39
- Villafañe, J. (2006). *Reputación corporativa. Expresión de una nueva racionalidad empresarial*. Revista Mexicana de Comunicación, vol.98, pp.1-8.
- Villafañe J (2005): “Hacia un modelo de gestión de la reputación interna”. La comunicación empresarial y la gestión de intangibles en España y Latinoamérica. Pirámide, pág. 189-221
- Villafañe, J. (2004). “Cómo valoran la reputación corporativa los CEO españoles. El Estado de la Publicidad y el Corporate en España y Latinoamérica”. Pp. 598-611. Editorial Pirámide
- Villegas Perrián, E. (1996): *La planificación y principales áreas de riesgo en la fiscalización singular de las universidades públicas*. Comunicación presentada en el V Encuentro Técnico de los Órganos de Control Externo.

- Watzlawick, P. (2014): “No es posible no comunicar”. Pp. 15-16. Herder Editorial. Barcelona.
- Weeks, W. A., Roberts, J., Chonko, L. B., & Jones, E. (2004). *Organizational readiness for change, individual fear of change, and sales manager performance: An empirical investigation*. Journal of Personal Selling & Sales Management, vol. 24, n°1, pp.7-17.
- Weiner, B. (1985): *An Attributional Theory of Achievement Motivation and Emotion*. Psychological Review, vol. 92, n°4, pp. 548-573
- Wilson, J. Q., & Kelling, G. (2001). *Ventanas rotas: la policía y la seguridad en los barrios*. Delito y sociedad. Revista de Ciencias sociales, vol.10, n°15-16, pp. 67-78.
- Zachmann, K. (2014). *Risk in Historical Perspective: Concepts, Contexts, and Conjunctions*. En: Klüppelberg, C., Straub, D., Welp, I. M. Editors Risk. A Multidisciplinary Introduction, pp. 3-35. Switzerland: Springer International Publishing.
- Zoghbi-Manrique, P. (2006). *Fear in organizations: Does intimidation by formal punishment mediate the relationship between interactional justice and workplace internet deviance?* Journal of Managerial Psychology, vol. 21, n°6, pp. 580-592.

INDICE DE FIGURAS

FIGURA N°1: MANIFESTACIONES PSICOSOCIALES DE LA COVID 19

FIGURA N°2: EFECTO AMORTIGUADOR DE LA I. E.

FIGURA N°3: FACTORES EXTERNOS DE RIESGO

FIGURA N°4: INDICADORES DE ALERTAS DE RIESGOS EMERGENTES

FIGURA N°5: ESPACIOS DE INTERES ENTORNO COVID

FIGURA N°6: NUEVOS ESCENARIOS Y RIESGOS EMERGENTES

FIGURA N°7: MODELO DE LAS 4 RAMAS DE I.E.

FIGURA N°8: TEORIA DEL VALLE DESCONOCIDO

FIGURA N°9: LOS CINCO RIESGOS DE LA ORGANIZACIÓN

FIGURA N°10: FACTORES CAUSANTES Y FACTORES MITIGANTES

FIGURA N°11: VUCA versus VECA

FIGURA N°12: ESTRATEGIA DE REFLOTAMIENTO EN CRISIS

FIGURA N°13: IMPACTO DEL COVID EN LAS NIAs

FIGURA N°14: ELEMENTOS DEL SISTEMA DE CONTROL

FIGURA N°15: EJES DE LOS SISTEMAS DE LA INVESTIGACIÓN

FIGURA N°16: COMPETENCIAS EMOCIONALES DE GOLEMAN

FIGURA N°17: PIRAMIDE DE CONTROL

FIGURA N°18: ENTORNO DE CONTROL Y RIESGOS EMOCIONALES

FIGURA N°19: VARIABLES DEL MODELO DE INVESTIGACIÓN

FIGURA N°20: PROPUESTA DEL MODELO REM

FIGURA N°21: FASES DEL MÉTODO DELPHI

FIGURA N°22: EL RIESGO EN LA ORGANIZACIÓN

FIGURA N°23: CONCEPTO DE PERCEPCION DEL RIESGO

FIGURA N°24: PRINCIPALES AMENAZAS A LA ORGANIZACIÓN

FIGURA N°25: RIESGOS, AMENAZAS Y VULNERABILIDADES

FIGURA N°26: GESTIÓN ÓPTIMA DEL RIESGO

FIGURA N°27: PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

FIGURA N°28: GRADO DE SEVERIDAD DEL RIESGO

FIGURA N°29: NIVEL DE ACEPTACIÓN DEL RIESGO

FIGURA N°30: GESTIÓN DEL RIESGO EMPRESARIAL

FIGURA N°31: MODELO DE TRES LÍNEAS DE DEFENSA

FIGURA N°32: MARCO ERM

FIGURA N°33: ESTRUCTURA DEL ANÁLISIS DE RIESGOS

FIGURA N°34: INFORME DE RIESGOS

FIGURA N°35: EL PROCESO EMOCIONAL

FIGURA N°36: RIESGOS EMOCIONALES

FIGURA N°37: RIESGOS EMOCIONALES ORGANIZACIONALES

FIGURA N°38: RIESGOS EMOCIONALES INDIVIDUALES

FIGURA N°39: TEORIAS SOBRE LA CAUSA DEL FRAUDE

FIGURA N°40: PRINCIPALES MOTIVOS DEL FRAUDE

FIGURA N°41: PIRÁMIDE DE BIRD

FIGURA N°42: MODELO DE ORGANIZACIÓN POSITIVA

FIGURA N°43: FACTORES PSICOSOCIALES EN EL TRABAJO

FIGURA N°44: FACTORES Y RIESGOS PSICOSOCIALES

FIGURA N°45: ESQUEMA INTEGRADOR DE RIESGOS PSICOSOCIALES

FIGURA N°46: CUADRO DE RIESGOS PSICOSOCIALES

FIGURA N°47: EVALUACIÓN DE DAÑOS PSICOLÓGICOS

FIGURA N°48: REACCIONES EMOCIONALES DEL MIEDO

FIGURA N°49: EL PAPEL DE LA AMÍGDALA EN EL MIEDO

FIGURA N°50: TIPOS DE MIEDO

FIGURA N°51: EFECTOS DEL MIEDO

FIGURA N°52: DIFERENCIAS ENTRE LA ORGANIZACIÓN TOXICA Y LA ORGANIZACIÓN CENTRADA EN LA COMUNIDAD

FIGURA N°53: EL TRIÁNGULO TÓXICO

FIGURA N°54: LIDERAZGO TÓXICO Y LIDERAZGO QUE NUTRE

FIGURA N°55: PREDISPOSICIÓN AL COMPORTAMIENTO DISFUNCIONAL

FIGURA N°56: COMPETENCIA PROFESIONAL EN LA ORGANIZACIÓN.

FIGURA N°57: DUNNING-KRUGER

FIGURA N°58: TEORIA DE LA ESTUPIDEZ

FIGURA N°59: INTERACCIÓN DE RIESGOS EMOCIONALES

FIGURA N°60: EL RUMOR COMO COMUNICACIÓN INFORMAL

FIGURA N°61: CONSECUENCIAS DE LA MALA COMUNICACIÓN

FIGURA N°62: EL CICLO VIRTUOSO DE LA REPUTACIÓN

FIGURA N°63: COMPONENTES DE LA IMAGEN ORGANIZACIONAL

FIGURA N°64: COMPONENTES DE LA REPUTACION CORPORATIVA

FIGURA N°65: DIMENSIONES DE LA REPUTACIÓN

FIGURA N°66: VALOR DE LA REPUTACIÓN

FIGURA N°67: LA REPUTACION OPORTUNIDAD O RIESGO

FIGURA N°68: LA PIRÁMIDE DE GESTIÓN EMOCIONAL

FIGURA N°69: ELEMENTOS Y FACTORES DE CONTROL INTERNO

FIGURA N°70: COMPETENCIAS Y SUBCOMPETENCIAS EMOCIONALES

FIGURA N°71: CONTROL INTERNO Y CONTROL EMOCIONAL

FIGURA N°72: RIESGOS EN LA UNIVERSIDAD

FIGURA N°73: EL AXIOMA ORC (Objetivo, Riesgo, Control)

FIGURA N°74: OBJETIVOS Y AREAS DE RIESGO DE LA UNIVERSIDAD

FIGURA N°75: ÁREAS DE RIESGO DE LA UNIVERSIDAD AFECTADAS

FIGURA N°76: FICHA DE RIESGOS PSICOSOCIALES

FIGURA N°77: FICHA DE RIESGOS DE TEMOR

FIGURA N°78: FICHA DE RIESGOS DE TOXICIDAD

FIGURA N°79: FICHA DE RIESGOS DE INEPTITUD

FIGURA N°80: FICHA DE RIESGOS DE INCOMUNICACIÓN

FIGURA N°81: FICHA DE RIESGOS REPUTACIONALES

FIGURA N°82: DAFO DE GESTIÓN EMOCIONAL

FIGURA N°83: COMPETENCIAS EMOCIONALES Y RIESGOS DERIVADOS

FIGURA N°84: INCIDENCIA DEL RIESGO EMOCIONAL PERSONAL

FIGURA N°85: CONSECUENCIAS DE LOS RIESGOS

FIGURA N°86: EVALUACION DEL RIESGO EMOCIONAL

FIGURA N°87: MATRIZ DE RIESGOS EMOCIONALES.