

— TONE — at the — TOP[®]

Proporcionar a la alta dirección, juntas directivas y comités de auditoría, información concisa sobre temas relacionados con la gobernanza.

Edición 124 | Agosto 2024



Auditando la Cultura

La cultura de una organización es fundamental para la forma en que realiza sus negocios y lleva a cabo sus estrategias. “La cultura ha evolucionado desde un tema un tanto nebuloso a uno que se considera un componente central en la gestión de riesgos y el éxito empresarial” según un [discurso](#) de James Hennessy, jefe de la Iniciativa de Reforma de Gobernanza y Cultura del Banco de la Reserva Federal de Nueva York.

Durante la última década, los equipos de auditoría interna han implementado más auditorías de cultura para determinar cómo se definen las culturas de sus organizaciones, cómo funcionan en la práctica y qué impacto tienen en el negocio, para bien o para mal. Estas auditorías independientes pueden proporcionar a las juntas un análisis objetivo de las áreas problemáticas y las mejores prácticas. A continuación, un vistazo a lo que las juntas directivas necesitan saber sobre la auditoría de la cultura.

Consideraciones Claves de la Cultura

Los beneficios de una cultura fuerte incluyen:

- Mejor rendimiento y productividad impulsados por empleados altamente comprometidos.
- Comunicación y colaboración más efectiva en torno a los objetivos y valores estratégicos.
- Una posición sólida para el reclutamiento y una mejor retención.
- Una reputación positiva para la organización
- Mayor adaptabilidad debido a una mayor claridad sobre la misión, expectativas y prácticas de la organización.

Aprovechar al máximo las auditorías de cultura requiere comprender qué hace que las consideraciones culturales sean únicas.

- La cultura y la conducta son elementos del entorno de control. Una cultura tóxica puede socavar otros controles y exponer a la empresa a riesgos innecesarios.
- Debido a que es tan multifacética, la cultura puede ser difícil de definir, pero la guía práctica del IIA, *Auditando la Cultura*, ofrece esta definición: “La cultura representa los sistemas invisibles de creencias, valores, normas y preferencias de los individuos que forman una organización. La conducta representa la manifestación tangible de la cultura a través de las acciones, comportamientos y decisiones de estos individuos.”
- Toda organización tiene una cultura, independientemente de si el liderazgo fue o no creado de forma intencional. Si la organización no es proactiva en moldear, monitorear y corregir su cultura, tendrá que lidiar con una cultura que crece por defecto.
- Una organización puede tener muchas subculturas dentro de diferentes departamentos, sedes o geografías. Cada una puede ser una reflexión positiva o negativa del entorno de trabajo, prácticas éticas y actitudes de esa función.
- La cultura no es estática, puede ajustarse regularmente a nuevas condiciones, prácticas y actitudes. Como resultado, se necesitan evaluaciones generales.



Factores de Riesgo a tener en Cuenta

Lograr que la cultura sea correcta puede requerir un delicado equilibrio. “Una cultura abierta que carece de una gobernanza adecuada podría dar lugar a malas prácticas, sanciones costosas y daños a la reputación”, según [“Gobernanza Corporativa y Cultura”](#) del Instituto de Gobernanza Corporativa. “Sin embargo, una gobernanza rígida podría provocar insatisfacción en el lugar de trabajo, quejas de los empleados sobre una supervisión excesiva y la rotación de personal.”

Las fallas en la cultura pueden resultar en incumplimientos normativos, fraude y otras actividades ilegales. Según el IIA, los factores de riesgo culturales pueden incluir:

- Expectativas poco razonables sobre plazos, rentabilidad o niveles de eficiencia.
- No utilizar incentivos, como compensaciones, ascensos y otras estrategias, para respaldar los valores fundamentales.
- Falta de conocimiento de los empleados sobre las actividades clave de gestión de riesgos y sus posibles impactos.
- Una jerarquía inflexible que no permite que la información fluya hacia arriba, hacia abajo y a través de la organización.
- Una mala comprensión de cómo los controles ayudan a la organización a alcanzar sus objetivos. La desconfianza hacia

los auditores y sus comentarios es una preocupación de riesgo relacionada.

- Hubris, o la creencia de que la organización es inmune a los riesgos relacionados con la cultura.
- Falta de responsabilidad, especialmente en los niveles superiores de la organización, por mantener la cultura y los valores fundamentales.
- No hacer cumplir los códigos de conducta y las políticas y procedimientos relacionados.
- No promover una cultura de denuncia o no tomar en serio las quejas de los denunciantes.
- Negativa por parte de la dirección o del consejo a aceptar información que contradiga sus opiniones.
- Ignorar leyes y regulaciones que puedan impedir que la organización alcance sus objetivos.

Evaluando la Cultura

La cultura es intangible y no puede evaluarse utilizando medidas financieras tradicionales, pero es posible —e importante— medirla. En su discurso, Hennessy afirmó que la medición y evaluación de la cultura desempeñan un papel vital a la hora de impulsar el cambio. Tecnologías emergentes, como la programación neurolingüística (PNL) y el análisis de redes permiten recopilar información de nuevas fuentes, y pueden ofrecer retroalimentación en tiempo real y análisis de tendencias sobre la cultura de una organización.

PNL, por ejemplo “se puede utilizar para medir el sentimiento de los empleados después de las sesiones de capacitación para identificar áreas de oportunidad de mejora”, según el documento: [“Uso de la Programación Neurolingüística para el Análisis de Sentimientos”](#) de la Asociación para la Gestión de RRHH “Durante el proceso de adquisición de talento, se puede utilizar para identificar posibles problemas o “señales de alerta” en los documentos de los solicitantes. Desde el punto de vista del compromiso de los empleados, se puede utilizar para evaluar la aceptación de los empleados en temas relacionados con la cultura y la estrategia de la empresa.”

Mapear patrones de colaboración en un análisis de redes puede identificar silos dentro de la organización y determinar qué empleados son líderes de opinión y cuáles están en la periferia, así como quién es el más adecuado para conectar a las personas e impulsar la aceptación de los valores organizacionales, según: [“Usar Redes para Impulsar el Cambio Cultural”](#) en el MIT Sloan Management Review. “Una vez que los líderes sepan todo eso, podrán perseguir el cambio cultural de una manera más específica”, añade el artículo.

Los avances tecnológicos mejoran los métodos anteriores de tomar instantáneas ocasionales de la cultura que pueden ser engañosas, dijo Hennessy en su presentación. Al mismo tiempo, la evidencia cualitativa, incluidas anécdotas, grupos focales, entrevistas y otras técnicas centradas en las personas, ofrece perspectivas que van más allá de las cifras.

Sobre IIA

El Instituto de Auditores Internos (IIA) es una asociación profesional internacional sin fines de lucro que presta servicios a más de 245,000 miembros globales y ha otorgado más de 200,000 certificaciones de Auditor Interno Certificado (CIA) en todo el mundo. Estableciendo en 1941, el IIA es reconocido globalmente como líder de la profesión de auditoría interna en estándares, certificaciones, educación, investigación y orientación técnica. Para más información, visite: theiia.org.

El IIA

1035 Greenwood Blvd.
Suite 401
Lake Mary, FL 32746 USA

Suscripciones Complementarias

Visite theiia.org/Tone para registrarse y acceder a la suscripción.

Feedback del Lector

Envíe sus preguntas/comentarios a: Tone@theiia.org.

Invertir en Cultura

¿Qué impide que las empresas se beneficien de auditorías de cultura sólidas? En [“Realizando una Auditoría Cultural: Conclusión del Análisis”](#), los líderes de auditoría interna citan apoyo insuficiente y recursos del negocio (ver gráfico). También señalan limitaciones en las habilidades de los auditores internos, algo que podría abordarse con mayor capacitación.

Enfoque de Auditoría Interna



Los auditores internos utilizan una variedad de indicadores para medir y evaluar la cultura, muchos de los cuales ya están disponibles. Por ejemplo, pueden considerar datos de gestión de personas, como rotación de empleados, datos de entrevistas de salida, quejas planteadas por los empleados, información de la línea de ética y datos de ausencias, así como detalles sobre las quejas de los clientes. Si la organización no tiene esta información disponible, la auditoría interna puede determinar qué datos serían valiosos y dónde ocurren las brechas en la recopilación de datos, según [“Realizando una Auditoría Cultural: Conclusión del Análisis”](#) de Wolters Kluwer.

Es posible que se requiera que los auditores internos en algunas industrias o jurisdicciones evalúen e informen sobre aspectos específicos de la cultura de la organización y la efectividad de los esfuerzos de gestión de riesgos de conducta. Sin embargo, incluso sin un mandato regulatorio, los auditores internos pueden agregar valor mediante una evaluación imparcial de la cultura y su impacto.

Según el IIA, las auditorías de cultura pueden abarcar:

- Identificación de las causas raíz de deficiencias y mejores prácticas en la cultura.
- Evaluación de la estructura de gobierno (roles y responsabilidades) relacionada con la cultura y la conducta.
- Evaluación de la efectividad de los esfuerzos para comunicar valores, estrategias y objetivos, así como la capacitación sobre el código de conducta, ética y preocupaciones relacionadas.
- Evaluación de la eficacia de los programas de incentivos y contratación de empleados, las acciones disciplinarias y los protocolos de escalamiento, el tratamiento de los denunciantes y otros indicadores clave de desempeño relevantes para la cultura de la organización.
- Análisis de la información relacionada con la cultura recopilada para otros fines, como analizar y determinar tendencias en los datos de encuestas de empleados.

Además de recopilar y analizar estos datos, la auditoría interna también puede brindar asesoramiento integral sobre cómo abordar áreas de riesgo y promover esfuerzos exitosos para abordar las preocupaciones culturales.

Cultura y Alta Dirección

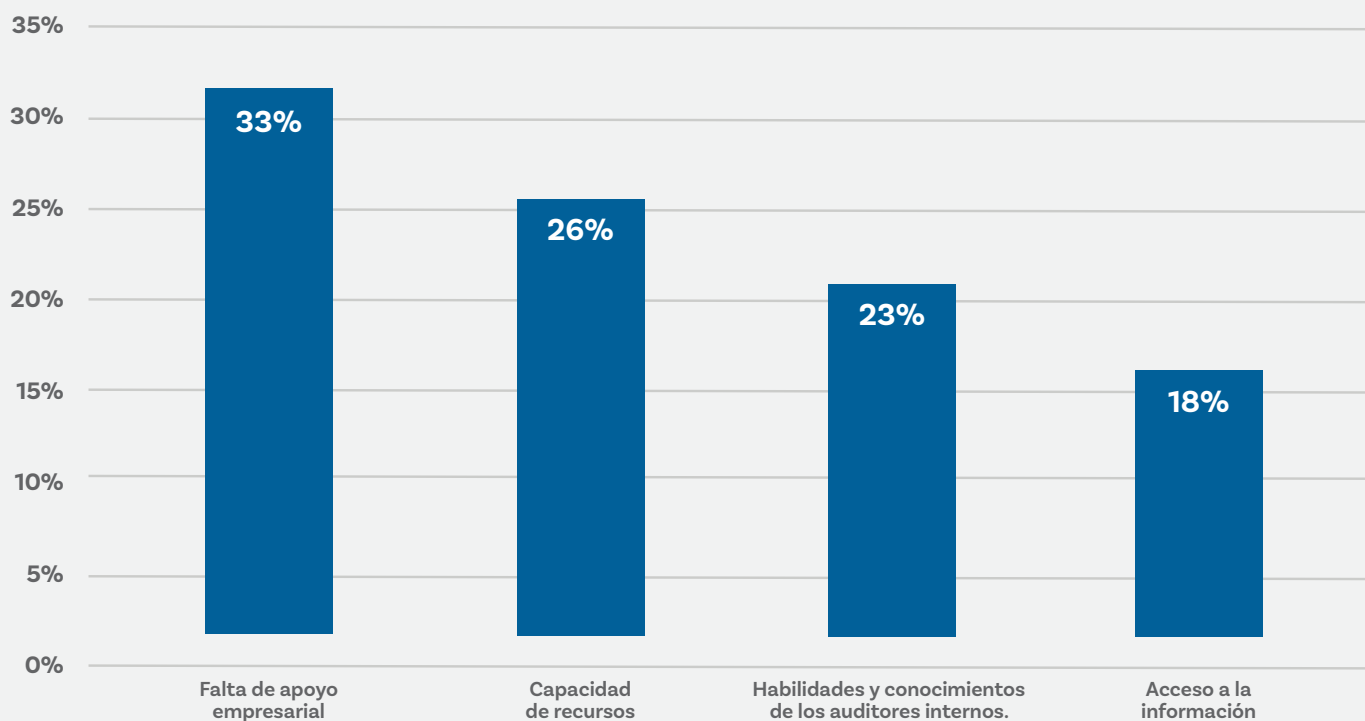
Una de las características culturales compartidas por las organizaciones saludables es un tono positivo en la cima, en el que la dirección ejecutiva y la junta directiva colaboran para definir los valores de la empresa, modelarlos y promoverlos intencionalmente. El tono apropiado en la cima y la cultura, son particularmente importantes “en un entorno empresarial complejo, a medida que las empresas se mueven rápidamente para innovar y capitalizar oportunidades en nuevos mercados, aprovechar nuevas tecnologías y datos e interactuar con más proveedores y terceros a través de cadenas de suministro complejas.” según [“La agenda 2024 del Comité de Auditoría y las Preguntas que los Inversores Deberían Plantearse”](#) del Foro sobre Gobierno Corporativo de la Facultad de Derecho de Harvard.

En el informe de la comisión Blue Ribbon, [La Cultura como Base: Construyendo una Junta de Alto Rendimiento](#), la NACD recomienda evaluar la cultura actual de la junta y definir su estado óptimo.

La dirección también debe promover comunicaciones que respalden los valores de la empresa y fomenten el diálogo abierto. Los canales de comunicación recomendados incluyen programas que recopilan sugerencias y preguntas de los empleados, líneas directas de ética, políticas de puertas abiertas y eventos y reuniones de empleados, según el IIA. La dirección debe aspirar a un compromiso sólido de los empleados en el que los trabajadores, cuando sea posible, participen en el establecimiento de objetivos y en la estrategia.

La falta de acceso a los datos correctos es otro obstáculo. Las juntas pueden promover el uso de auditorías de cultura para garantizar que la información que reciben sea exhaustiva y oportuna y que se solicite a la auditoría interna que proporcione información valiosa sobre los datos culturales.

Las Mayores Barreras para Implementar un Programa de Auditoría de Cultura



Fuente: "Conducting a Cultural Audit: Concluding the Analysis," Wolters Kluwer

PREGUNTAS PARA MIEMBROS DE DIRECTORIO

- ¿Cómo participa el consejo o sus comités en la gobernanza de la cultura?
- ¿Comparte la junta una comprensión coherente de la cultura de la organización?
- ¿La cultura y su comprensión son consistentes en toda la organización?
- ¿La organización realiza auditorías de cultura? En caso negativo, ¿recibe el consejo información sobre cuestiones relacionadas con la cultura, como cifras de rotación de personal, denuncias de irregularidades, investigaciones, formación en ética, etc?
- ¿Cuáles son algunas de las fortalezas y debilidades críticas de la cultura de la organización?