

DESTACADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Auditoría de la cultura organizacional en el sector público



FUNDACIÓN CANADIENSE
DE AUDITORÍA Y
RENDICIÓN DE CUENTAS

M B
C U L T U R E

Información de Fundación Canadiense de Auditoría y Rendición de Cuentas

Fundación Canadiense de Auditoría y Rendición de Cuentas es una fundación sin fines de lucro dedicada a fomentar y fortalecer la auditoría de desempeño en el sector público. Desarrollamos capacidad en oficinas de auditoría legislativa, órganos de supervisión y departamentos y corporaciones del estado mediante el desarrollo y la entrega de:

- Talleres de capacitación y oportunidades de aprendizaje;
- Metodología, orientación y conjuntos de herramientas;
- Investigación aplicada y avanzada;
- Eventos de intercambio de información e iniciativas de construcción de comunidad.

Visítenos en www.caaf-fcar.ca para obtener más información sobre nuestros productos y servicios.

Auditoría de la Cultura Organizacional en el Sector Público

© 2020 Canadian Audit and Accountability Foundation

Todos los derechos reservados. Prohibida la reproducción de esta publicación y sus complementarios en cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, fotocopiado, grabación u otros, sin previa autorización escrita de quien publica.

Publicado por:

Canadian Audit and Accountability Foundation
1505, Laperriere Avenue, Suite 100
Ottawa, Ontario CANADA
K1Z 7T1
Tel: 613-241-6713

ISBN: 978-1-990150-09-8

Esta publicación es disponible en inglés bajo el título de *Auditing Culture in the Public Sector* y en francés bajo el título de *Auditer la culture organisationnelle dans la fonction publique*.

Tabla de Contenidos

Introducción	4
¿Qué es la cultura organizacional?	4
¿Por qué auditar la cultura organizacional?	6
¿Cómo se puede auditar la cultura organizacional?.....	8
¿Por dónde deberían empezar los auditores y qué deberían auditar?	8
¿Cómo pueden los auditores reunir pruebas?	12
¿Qué habilidades se necesitan?	15
¿Cómo pueden los auditores informar observaciones sensibles sobre la cultura?.....	15
Conclusión	16
Información sobre los autores	17
Referencias.....	18

Escrito por **Pierre Fréchette**, Director de Investigación de la [Fundación Canadiense de Auditoría y Rendición de Cuentas](#) y **Aïda Warah**, Directora, Proyectos Especiales, Rama de Auditoría y Evaluación, [Medio Ambiente y Cambio Climático de Canadá](#).

“Lo que alguna vez se pensó que era arte blando, en manos de la gente del departamento de recursos humanos, se está convirtiendo lentamente en ciencia dura con monitoreo, medidas y métricas, y literatura e investigación emergente.”

– Joseph McCafferty (McCafferty, 2016)

Introducción

Suave, intangible, nebulosa, subjetiva, desafiante. Hasta hace unos años, los auditores solían utilizar estas palabras para describir la cultura organizacional. La auditoría de la cultura no se consideraba apropiada ni práctica, y mucho menos una prioridad (Chambers, 2019; McCafferty, 2016; Tabuena, 2016).

Pero las cosas han cambiado. Después de la crisis financiera de 2008 y una sucesión de grandes escándalos corporativos, la cultura organizacional ha emergido como un área de riesgo, reconociendo que necesita ser administrada, monitoreada y definitivamente ser auditada. Las publicaciones sobre el tema se han vuelto comunes en los últimos años. La auditoría de la cultura, que se consideraba inapropiada y poco práctica, ahora es un nuevo imperativo por muchos analistas y asociaciones profesionales (Chambers, 2016; Noye-Allan y Nuttall, 2014; Tabuena, 2016)

Este artículo presenta una descripción general de la práctica emergente de auditar la cultura organizacional y su relevancia para los auditores del sector público de hoy. El artículo responde a tres preguntas principales:

- ¿Qué es la cultura organizacional?
- ¿Por qué es importante auditar la cultura organizacional?
- ¿Cómo se puede auditar la cultura organizacional?

¿Qué es la cultura organizacional?

“Cultura no es lo que se dice; es lo que se hace”

– Richard F. Chambers (Chambers, 2019 p. 178)

Existen muchas definiciones de lo que es la cultura organizacional. Algunas enfatizan las reglas, normas y valores explícitos de una organización, mientras que otras se enfocan en sus comportamientos típicos, creencias y actitudes. Sin embargo, otras combinan los aspectos formales e informales, por ejemplo: La cultura organizacional es “Conocimiento social compartido dentro de una organización con respecto a las reglas, normas y valores que dan forma a las actitudes y comportamientos de sus empleados” (DeRoche, 2016a). Dicho más simple, la cultura organizacional se define como “La forma en que hacemos las cosas aquí” (Bower, 2003).

Las definiciones pueden variar, pero lo que parece claro es que la cultura organizacional se compone de dos elementos complementarios: lo que se dice (visión, misión de la organización, valores declarados, código ético, políticas internas, etc.) y lo que se hace (comportamientos, prácticas, actitudes). El primer elemento trata sobre los valores que defiende una organización, mientras que el segundo trata sobre cómo las personas de la organización viven esos valores (Noye-Allan y Nuttall, 2014). La **Figura 1** ilustra esta dicotomía entre la cultura organizacional "visible" y la "invisible".

Figura 1 – Los elementos visibles e invisibles de la cultura organizacional



Fuente: Rick, 2015 (reimpreso con permiso)

En un mundo perfecto, la cultura organizacional se encuentra alineada con la cultura deseada. Sin embargo, en el mundo real, muchos factores pueden crear una brecha entre los valores declarados de una organización y cómo su gente los interpreta. Estos factores son influenciados por las acciones de la gerencia, las comunicaciones formales e informales, los programas de capacitación y el esquema de incentivos, entre otros (Land, 2019; McCafferty, 2016; Roth, 2017).

La literatura sobre la cultura organizacional enfatiza el papel clave que los líderes en la cima juegan al establecer la cultura a través de sus decisiones, acciones y comunicaciones (ACCA, 2017; CIIA 2016). Sin embargo, reconoce que los líderes en los otros niveles de una organización también pueden influir y dar forma a su cultura. Por esta razón, la cultura en una organización puede no ser uniforme; puede variar de una región a otra y de una rama a otra en el mismo lugar, dando lugar a varias subculturas que coexisten bajo un mismo techo (Roth, 2017).

Finalmente, la cultura no es estática en ninguna organización. Es un ser vivo que evoluciona con el tiempo, respondiendo a estilos de liderazgo cambiantes, nuevas orientaciones estratégicas, incentivos cambiantes y tendencias sociales más amplias.

¿Por qué auditar la cultura organizacional?

"Demasiadas fallas recientes de cumplimiento de alto perfil pueden estar vinculadas a una cultura que alentó, permitió e hizo la vista gorda ante comportamientos ilícitos"

– José Tabuena (Tabuena, 2016)

Los informes sobre el comportamiento poco ético de las empresas del sector privado han sido noticia en numerosas ocasiones desde principios del siglo XXI. El nombre de ciertas empresas y organizaciones aparecen a la hora de hablar de algún famoso escándalo de fraude o corrupción, desde Enron en 2001 hasta Cambridge Analytica en 2018, FIFA, Toshiba, Volkswagen y muchos otros en el medio (Arons, 2016; Chambers, 2019; Sims y Brinkmann, 2003).

Lo que todos estos casos tienen en común es una clara brecha entre los valores declarados de la organización y su conducta que reflejan las acciones de los directivos. Enron, por ejemplo, tenía un código de conducta galardonado, que destacaba sus valores fundamentales de comunidad, respeto, integridad y excelencia (Noye-Allan y Nuttall, 2014; Tabuena, 2016). Pero hoy Enron ya no existe; su cultura y comportamientos reales llevaron a su caída. En este caso de comportamiento poco ético, como en muchos otros, la disfunción en la cultura organizacional tuvo un impacto adverso real en el desempeño de la organización (Roth, 2019) De manera similar, se ha reconocido la cultura organizacional, especialmente la cultura de riesgo, en el sector bancario como una causa importante de la crisis financiera de 2008 en los Estados Unidos (Lowenstein, 2010; Noye-Allan y Nuttall, 2014; Roth, 2019c)

A raíz de los escándalos de alto perfil, con frecuencia, ha resaltado una pregunta: ¿Dónde estaban los auditores internos? (IIA, 2016) Ante esta pregunta, la profesión de auditoría interna ha llegado a reconocer que la cultura juega un papel fundamental en el gobierno de las organizaciones, que había una clara necesidad de mejorar la supervisión de la cultura y que las auditorías deberían estar auditando esta riesgosa área regularmente (IIA, 2016; McCaffrey 2016; Tabuena, 2016). Un resultado directo de este reconocimiento ha sido que, en los últimos años, el Instituto de Auditores Internos (IIA) y otras asociaciones profesionales de todo el mundo han producido una serie

de publicaciones y seminarios web para crear conciencia sobre la necesidad de auditar la cultura organizacional y proporcionar orientación y asesoramiento sobre cómo realizar estas auditorías (CIIA, 2016; IIA, 2019; IIA, 2016). (Se pueden encontrar muchos documentos útiles en el intercambio de [recursos culturales de Instituto de Auditores Internos](#)).

Pero, ¿todo este interés reciente por las auditorías culturales es relevante para la organización del sector público? La respuesta corta es “sí”. Los comportamientos poco éticos y las culturas disfuncionales, lamentablemente, no se limitan al sector privado. Algunos informes anteriores del Auditoría General de Canadá lo han demostrado. Algunos recordarán la [auditoría del 2003 de la Oficina del Comisionado de Privacidad](#), que encontró comportamientos equivalentes a un "reino de terror", o la [auditoría del 2010 de la Oficina del Comisionado de Integridad del Sector Público](#), que encontró que se habían producido comportamientos poco éticos y un clima de intimidación condujo a una alta rotación de personal y un desempeño organizacional deficiente.

Más recientemente, los comentarios hechos por Michael Ferguson, el último Auditor General de Canadá, en relación con su auditoría del 2018 del Sistema de pago de Phoenix del gobierno federal, señaló con total claridad a la cultura organizacional como un factor determinante en la falla del sistema (von Scheel, 2018; Oficina de Auditoría General de Canadá, 2018a). En su conferencia de prensa sobre este informe, dijo que “el gobierno federal tiene un problema cultural que dificulta un cambio significativo” (CBC, 2018). Esto es bastante preocupante considerando que el gobierno federal está actualmente involucrado en una serie de iniciativas de transformación para las que se ha identificado un cambio de cultura como un factor clave de éxito. (Consulte el [Plan estratégico de operaciones digitales](#) de la Secretaría de la Junta del Tesoro de Canadá para ver un ejemplo).

Teniendo en cuenta lo anterior y la creciente literatura sobre auditoría de la cultura, parece que la cultura organizacional puede ser una determinación clave de:

- Desempeño de la organización.
- El éxito de las iniciativas de transformación;
- El alcance del fraude, la corrupción y otros comportamientos poco éticos dentro de las organizaciones.

Lo que todos estos casos tienen en común es una brecha clara entre los valores iniciales de la organización y los valores reales que pueden afectar la capacidad de una organización del sector público para lograr sus objetivos estratégicos.

Al auditar la cultura, los auditores internos y legislativos pueden ayudar a las organizaciones públicas a gestionarla y a cerrar cualquier brecha entre su cultura deseada y su cultura actual (DeRoche, 2016b; IIA, 2016). En última instancia, auditar la cultura organizacional puede ayudar a prevenir fallas en los proyectos, daño a la reputación y pérdida de confianza en la capacidad del sector público para ofrecer una buena calidad de servicio a los contribuyentes canadienses.

¿Cómo se puede auditar la cultura organizacional?

"Lo que los auditores deben tener en cuenta al auditar la cultura es hasta qué punto se desvía de lo que se habla"

– Richard F. Chambers (Chambers, 2019, p. 180)

La auditoría de la cultura organizacional ahora se reconoce como útil y deseable, pero ¿cómo deberían los auditores pasar de la teoría a la práctica y realmente auditar la cultura?

Esta sección responde a cuatro preguntas clave sobre la realización de auditorías culturales:

- ¿Por dónde deberían empezar los auditores y qué deberían auditar?
- ¿Cómo pueden los auditores reunir pruebas?
- ¿Qué habilidades se necesitan?
- ¿Cómo pueden los auditores informar sobre observaciones sensibles sobre la cultura?

¿Por dónde deberían empezar los auditores y qué deberían auditar?

Al auditar la cultura organizacional por primera vez, se recomienda que los auditores comiencen lentamente y acumulen experiencia al aumentar gradualmente el alcance de las auditorías para que ganen más confianza (Chambers, 2019; Roth, 2019c).

Un primer paso que los auditores pueden dar es comenzar, en sus auditorías regulares, a considerar si podría haber factores culturales subyacentes que pudieran explicar sus observaciones de auditoría. Mediante el uso de [herramientas y técnicas de análisis de causa raíz](#), los auditores pueden identificar dichos factores, que luego pueden documentarse y presentarse en los informes de auditoría (Chambers, 2019; Gwin, 2017). Por ejemplo, si los auditores observan debilidades de seguridad cibernética, un análisis de la causa raíz puede revelar que los problemas no son técnicos, sino culturales (IIA, 2017). Por ejemplo, podría haber una falta de concienciación y capacitación sobre ciber-seguridad en la organización auditada, o una alta tolerancia al riesgo impulsada por una cultura de enfoque excesivo en los resultados.

El paso lógico principal es dedicar una sección de un plan de auditoría a examinar algún aspecto de la cultura organizacional. Luego, más adelante, a medida que aumenta la competencia y la confianza, un equipo de auditoría puede considerar realizar una auditoría completa sobre la cultura organizacional (como lo hizo el Auditor de la Ciudad de Edmonton en una [auditoría del 2017](#)). Finalmente, después de que muchas auditorías hayan examinado los aspectos culturales, una auditoría puede decidir que valdría la pena producir un informe final que brinde una visión horizontal de los problemas culturales en toda la organización (Bruce, 2018; Chambers, 2019; Plamondon, 2017)

Esto cubre el enfoque general, pero no toca las preguntas que se hacen la mayoría de las auditorías: ¿Qué auditar y cómo hacerlo?

En esencia, las auditorías culturales tratan de determinar si la cultura y los comportamientos reales de una organización se ajustan a la cultura deseada y profesada. Esto implica que el primer requisito en una auditoría de

cultura es tener una buena comprensión de la cultura deseada en la organización auditada, incluida una imagen clara del comportamiento esperado que encarnaría esta cultura. La información relevante sobre los valores organizacionales a menudo se puede encontrar en documentos corporativos, como declaraciones de misión y visión, códigos de ética, planes estratégicos, informes anuales, políticas de recursos humanos y documentos de iniciativas especiales (Roth, 2019a). Esta información se puede complementar con una discusión con la gerencia para completar el panorama (IIA, 2016; ECCC de próxima publicación).

A partir de este punto, los auditores pueden proceder a identificar áreas donde una brecha entre los comportamientos deseados y reales podría presentar riesgos significativos para lograr los objetivos de una organización. Durante este proceso de evaluación de riesgos, los auditores deben prestar especial atención a las señales de alerta que pueden indicar problemas culturales que vale la pena examinar más a fondo. Por ejemplo, si los auditores son conscientes de que con frecuencia se anulan algunos controles financieros o de seguridad, esto puede indicar un sesgo cultural hacia la producción de productos a cualquier costo, para cumplir con objetivos organizacionales poco realistas (Land, 2019; Plamondon, 2017)

Otras señales de alerta a tener en cuenta:

- No hacer cumplir los códigos de conducta y las políticas y procedimientos relacionados (por ejemplo, cuando se registran violaciones de cumplimiento pero no hay consecuencias).
- Desconfianza de los auditores y reguladores, y pobre historial de implementación de las recomendaciones hechas por ellos.
- Altos índices de descontento expresados en encuestas a los empleados (en toda la organización o en divisiones específicas).
- Altos índices de quejas sobre el campo de la organización (o su personal) por parte del personal, los clientes o el público.
- Elevada rotación de personal e índice de ausentismo.
- Problemas no resueltos de larga data (por ejemplo, cuando se han realizado observaciones de auditoría similares muchas veces a lo largo de los años y no se han tomado acciones concretas para resolver el problema identificado).
- Falta de acciones o incentivos para apoyar los valores organizacionales (por ejemplo, ninguna acción para mejorar la igualdad de género a pesar de un valor estatal al efecto).
- Una falta de alineación de los incentivos y métricas de desempeño con las políticas y valores de la organización (por ejemplo, los incentivos solo pueden recompensar la entrega de proyectos a tiempo y presupuesto, mientras que los valores organizacionales enfatizan la excelencia de los productos y la calidad de los servicios) (IIA, 2019). ; Noye-Allan y Nuttall, 2014; Roth 2019; Tabuena, 2016).

Los auditores pueden obtener información para respaldar la evaluación de riesgos e identificar señales de alerta de diversas formas. Pueden comenzar revisando auditorías anteriores y la tasa de implementación de las recomendaciones hechas a la organización. También pueden consultar a otros auditores financieros y de desempeño que conozcan bien a la organización y pedirles su opinión sobre su cultura. Luego pueden revisar la información disponible sobre los valores y compromisos éticos de la organización antes de solicitar y analizar los informes de encuestas al personal, a las políticas de recursos humanos, a los incentivos de desempeño, a la

documentación de las entrevistas de salida, a las actas de las reuniones de gestión, entre otras. Por cierto, realizar entrevistas con el fin de obtener información adicional también forma parte del proceso habitual de evaluación de riesgos.

Una vez que hayan revisado suficiente información, los auditores podrán definir el enfoque de su auditoría. Las auditorías de la cultura organizacional pueden enfocarse en varias áreas de interés. Los más comunes incluyen:

- Cultura de colaboración.
- Cultura de cumplimiento.
- Cultura de ciber-seguridad.
- Cultura de la ética.
- Cultura de apertura (transparencia).
- Cultura de riesgo.
- Cultura de seguridad.
- El tono marcado por la alta gerencia (liderazgo)

Otra opción es auditar una iniciativa de transformación cultural específica dentro de una organización (por ejemplo, el [Plan Estratégico de Operaciones Digitales](#) de la Secretaría de la Junta del Tesoro de Canadá implica una transición a una cultura abierta por defecto y colaborativa por defecto en el servicio público). La **Tabla 1** proporciona ejemplos de informes de auditorías disponibles públicamente para varias de estas áreas de enfoque. (No se encontraron auditorías para las otras áreas de enfoque durante nuestra investigación).

Tabla 1 - Ejemplos de auditorías de cultura publicadas para las áreas de foco seleccionadas

Áreas de enfoque	Ejemplos de auditorías publicadas.
Iniciativa de transformaciones culturales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oficina de Auditoría de la Ciudad, Ciudad de Edmonton, Auditoría de Cultura Corporativa 2017. ▪ Oficina de la Auditoría General de Canadá, 2018 – Comportamiento sexual inapropiado - Fuerzas Armadas Canadienses.
Cultura de la equidad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oficina de Auditoría General de Canadá, 2015 – Implementación de análisis basados en género. ▪ Oficina de la Auditoría General de Canadá, 2016 – Reclutamiento y retención de las Fuerzas Armadas Canadienses—Defensa Nacional (Incluye un criterio para la representación de mujeres en la organización). ▪ Oficina de la Auditoría General de Nueva Escocia, 2019 – Comisión de Servicios Públicos, Agricultura, Servicios Comunitarios y Magistrados: Diversidad e Inclusión en el Servicio Público.
Cultura de la ética	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oficina de la Auditoría de la Ciudad, Ciudad de Calgary, 2015 – Evaluación del Programa de Ética.

Áreas de enfoque	Ejemplos de auditorías publicadas.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Seguridad Pública de Canadá, 2015 – Auditoría interna de valores y ética. ▪ Oficina de la Auditoría General de Columbia Británica, 2017 – Una auditoría de la dirección gestión de la ética del servicio público de la Columbia Británica (incluye un criterio en la construcción de una cultura ética en el lugar de trabajo). ▪ Oficina del Auditor General de Canadá, 2019 – Respeto en el lugar de trabajo.
Cultura del riesgo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oficina de Auditoría de Nueva Gales del Sur, 2018 – Gestión del riesgo en el sector público de Nueva Gales del Sur: cultura del riesgo y capacidad.
Tono marcado por la alta gerencia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Servicio Correccional de Canadá, 2011 – Auditoría de valores y ética (incluye un criterio sobre la medición de la percepción del personal sobre el desempeño de los líderes de la organización).

Seleccionar un área de enfoque es un paso clave en el proceso de planificación porque permite a los auditores basarse en un contexto específico, en el que pueden definir expectativas precisas y así definir los criterios de la auditoría. Es preferible adoptar este enfoque a buscar respuestas a preguntas como "¿Tiene la organización una cultura organizacional sólida?", ya que son preguntas demasiado vagas para ser examinadas con eficacia.

Con un área de enfoque seleccionada, los auditores pueden comenzar a desarrollar su plan de auditoría. La Subdivisión de Auditoría y Evaluación de Medio Ambiente y Cambio Climático de Canadá está desarrollando un modelo de tres pasos que puede ser útil en esta etapa.

En el primer paso del modelo, los auditores buscan obtener una comprensión clara del área de enfoque seleccionado, de la cultura prevista por la organización auditada y cómo se comunicó esta cultura a su gente. Esta comprensión permite a los auditores definir la cultura deseada y expectativas claras en términos de comportamientos aceptados y prohibidos. Luego utilizan esta información como base para sus criterios de investigación.

En el segundo paso, los auditores examinan la alineación entre la cultura deseada y las prácticas y procesos organizacionales, al determinar hasta qué punto las personas ponen en práctica los comportamientos esperados que son incentivados e integrados en procesos significativos.

Finalmente, en el tercer paso, los auditores examinan los procesos y prácticas de supervisión relacionados: cómo la organización mide y monitorea la alineación de la cultura actual con la cultura deseada, y cómo responde a los casos de comportamiento inapropiado o incumplimiento de las políticas.

¿Cómo pueden los auditores reunir pruebas?

Los auditores pueden no estar familiarizados con las auditorías de la cultura organizacional, pero la mayoría están familiarizados con las principales técnicas de recolección de evidencia: encuestas, entrevistas, observaciones directas, revisiones de archivos y análisis de la causa raíz (CIIA, 2016). Sin embargo, muchos auditores pueden estar menos familiarizados con técnicas más recientes que también se pueden usar para auditar la cultura, como el análisis de datos avanzado y las aplicaciones de análisis de texto, que pueden analizar la idea del lenguaje en grandes cantidades de correos electrónicos y otros documentos para evaluar emociones y derivar hallazgos sobre la cultura (Corritore, Goldberg y Srivastava, 2020).

Algunas de las técnicas utilizadas para auditar la cultura, como entrevistas o grupo focal, proporcionarán información de carácter cualitativo. Las entrevistas, por ejemplo, pueden ser una muy buena forma de obtener información sobre la cultura organizacional que de otra manera sería difícil de obtener, como por ejemplo:

- Percepción sobre la receptividad de los gerentes a nuevas ideas u opiniones contrarias.
- Casos de incumplimiento que no fueron atendidos de acuerdo con las políticas internas.
- Miedo a represalias entre los empleados.
- Desprecio por las medidas de seguridad.

La información obtenida a través de entrevistas puede ser valiosa cuando apunta a hallazgos que podrían ser confirmados por documentación escrita de otras fuentes de evidencia. De manera similar, las entrevistas pueden ser útiles para confirmar información (como relaciones de causa y efecto) obtenida por otros medios.

Sin embargo, los auditores deben tener cuidado al realizar entrevistas sobre aspectos culturales sensibles. Por ejemplo, las entrevistas con altos ejecutivos pueden proporcionar un retrato idealizado de situaciones porque la información que el ejecutivo recibe de los gerentes y el personal a menudo se filtra. De manera similar, las entrevistas o los grupos focales con el personal pueden no proporcionar una imagen precisa si las personas no se sienten cómodas diciendo lo que creen honestamente sobre su organización (Bruce, 2018; Roth, 2019a).

Al igual que las entrevistas, las encuestas a los empleados pueden ser una forma eficaz de obtener información relevante sobre la cultura organizacional, especialmente cuando están diseñadas para preservar el anonimato de los encuestados. La encuesta puede proporcionar información cuantitativa para fundamentar las observaciones de información o las afirmaciones escuchadas en las entrevistas. Los resultados de la encuesta también pueden resaltar áreas que justificarían un examen más detenido por parte de los auditores (por ejemplo, una pregunta de una encuesta donde se cuestione si los gerentes siempre muestran comportamientos éticos y que reciban una alta proporción de respuestas "en total desacuerdo") (IIA, 2016; McCafferty, 2016; Tabuena, 2016)

Si bien son útiles las encuestas a los empleados y las entrevistas, deberían ser usados cuidadosamente para auditar la cultura. Es posible que las respuestas de la encuesta no siempre sean honestas o que estén sesgadas, más si la encuesta es anónima. Por esta razón, los auditores generalmente deben buscar respaldar los hallazgos de la encuesta con evidencia adicional que los corrobore. De hecho, un enfoque de una sola herramienta para auditar la cultura no es efectivo. Por el contrario, es más probable que el uso de una combinación de herramientas cuantitativas y cualitativas y fuentes de evidencia dé lugar a hallazgos y conclusiones de auditoría sólidos (PwC UK, 2018; Roth, 2019)

Además de revisar los resultados de la encuesta a los empleados y realizar entrevistas, los auditores pueden observar el comportamiento de los ejecutivos en las reuniones de administración para tener una mejor idea de la cultura real de una organización. Por último, también pueden obtener y analizar una amplia gama de documentos relevantes (**Tabla 2**) y aplicar [herramientas y técnicas de análisis de causa raíz](#) para determinar si las razones culturales pueden explicar las deficiencias observadas dentro de la organización auditada (Chambers, 2019; IIA, 2019; Roth, 2019d)

Tabla 2 - Ejemplos de posibles fuentes de evidencia documental para auditorías de cultura organizacional

Área funcional	Fuentes de evidencia
Valores y políticas de ética y su aplicación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Códigos de ética, códigos de conducta, declaraciones de valores, declaraciones de visión y misión, etc. ▪ Registros del programa de cumplimiento ético. ▪ Registros de formación en valores y ética. ▪ Encuestas al personal y registros de entrevistas de salida. ▪ Reportes y expedientes de casos de ética, fraude y malversación. ▪ Respuestas de la gerencia a instancias de incumplimiento. ▪ Informes de auditorías internas y externas.
Políticas y prácticas de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Políticas de recursos humanos (incluidas políticas de igualdad de género, diversidad e inclusión) y prácticas de contratación. ▪ Encuesta al personal y registros de entrevistas de salida. ▪ Estadísticas de rotación de empleados. ▪ Procedimientos para atender quejas sobre acoso sexual y otros comportamientos inapropiados. ▪ Documentación de los procesos de compensación, incentivos y evaluación del desempeño ejecutivo; documentación de incentivos y procesos de evaluación para miembros del personal. ▪ Estadísticas sobre la puntualidad de las revisiones de desempeño. ▪ Estadísticas de igualdad y diversidad de género; estadísticas de igualdad salarial (Los datos desglosados son clave para estos temas) ▪ Registros de formación de sensibilización sobre prevención del fraude, ciber-seguridad, acoso sexual, igualdad de género, diversidad e inclusión, etc. ▪ Estadísticas sobre la tramitación de casos de denuncia de irregularidades ▪ Informes de auditoría interna y externa.
Tono marcado por la alta gerencia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Actas de la reunión del comité ejecutivo ▪ Documentación de excepciones y anulaciones de gestión.

Área funcional	Fuentes de evidencia
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunicaciones con empleados. ▪ Informes de auditoría interna y externa ▪ Estadísticas sobre la frecuencia de los hallazgos de auditoría repetidos ▪ Respuestas a los hallazgos y recomendaciones de la auditoría; estadísticas sobre tasas de ejecución. ▪ Estadísticas sobre oportunidad de acciones correctivas. ▪ Respuesta a acciones de incumplimiento. ▪ Respuesta a eventos importantes ▪ Estadísticas sobre la frecuencia de incumplimiento de los objetivos de rendimiento (lo que sugiere objetivos poco realistas y una posible presión para alcanzarlos a cualquier precio)
Interacciones con los partícipes externos.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Resultados de encuestas a clientes y resultados de encuestas a proveedores ▪ Quejas del usuario del servicio o del programa ▪ Estadísticas sobre problemas legales de frecuencia ▪ Cobertura de los medios (incluidas las redes sociales) ▪ Informes de auditoría interna y externa.

Fuentes: Adaptado del Instituto de Auditores Internos, 2019 y Roth, 2019d)

¿Qué habilidades se necesitan?

Está claro que las auditorías de la cultura organizacional difieren en algunos aspectos de las auditorías más tradicionales. Pero, ¿se requieren habilidades especiales para planificar y realizar tales auditorías? La respuesta es “no siempre”, porque muchos auditores ya están familiarizados con las principales herramientas y técnicas para auditar la cultura.

Debido a que las auditorías culturales a menudo utilizan encuestas, las habilidades para diseñar y analizar encuestas son claramente valiosas. Además, como en la mayoría de las auditorías, se requieren habilidades para entrevistar. Sin embargo, debido a que las entrevistas sobre aspectos culturales pueden ser más subjetivas que las entrevistas de auditoría promedio, y debido a que estas entrevistas a menudo involucrarán a la alta gerencia, es necesario tener habilidades superiores para entrevistar y comunicar, y los miembros del equipo con más experiencia deben estar a cargo de las entrevistas más delicadas. Por las mismas razones, se requiere un alto nivel de tacto y discreción (Bruces, 2018; IIA, 2019; Pett y Pundmann, 2016).

Las habilidades superiores para las entrevistas, incluida la capacidad de leer el lenguaje corporal y las señales no verbales, también serán útiles al entrevistar a los miembros del personal (IIA, 2019). Debido a que a menudo se discutirán temas delicados en estas entrevistas, es muy importante hacer que los entrevistados se sientan seguros para que brinden respuestas honestas y completas a las preguntas hechas por los auditores. Los entrevistados que no se sienten seguros pueden temer que el hecho de decir la verdad pueda tener consecuencias negativas. También es importante asegurarles a los entrevistados que sus inquietudes serán debidamente consideradas al preparar el informe de auditoría y que se preservará su anonimato (IIA, 2016).

Por supuesto, no todos los auditores o equipos de auditoría tendrán todas las habilidades necesarias para realizar una auditoría de la cultura organizacional. Algunas auditorías requerirán capacitación en habilidades de entrevista y otras necesitarán aprender a identificar y comprender indicadores de problemas culturales (Bruce, 2018; Noye-Allan y Nuttall, 2014). La capacitación en áreas culturales específicas también está disponible ahora en diferentes organizaciones. (Por ejemplo, el [Instituto de Auditores Internos](#) ofrece capacitación sobre auditoría de la cultura de riesgo)

Finalmente, cuando se comienza a auditar la cultura, o cuando se necesitan habilidades especializadas para examinar cuestiones complejas, puede ser conveniente incorporar a un experto (un psicólogo organizacional) para ayudar al equipo auditor a aplicar métodos adecuados para evaluar los aspectos culturales e informar los hallazgos de auditoría apropiados (ACCA, 2017; Cansialosi, 2014; IIA, 2019).

¿Cómo pueden los auditores informar observaciones sensibles sobre la cultura?

Los hallazgos de la auditoría sobre la cultura organizacional pueden ser muy delicados y esto puede hacer que la fase de presentación de informes sea más desafiante de lo habitual. La auditoría puede encontrar que la administración está abierta a sus hallazgos cuando se presentan oralmente, pero se pone a la defensiva y se lo toma como algo personal cuando se escriben los hallazgos (Bruce, 2018; DeRoche, 2016b).

Esto puede ser particularmente desafiante cuando los auditores internos tienen conclusiones presentes que implican que su organización tiene signos claros de una cultura problemática. Puede haber una tensión creciente entre la dirección y la auditoría interna en tales casos, e incluso un peligro de represalias (Tysiac, 2015).

Por el contrario, cuando la administración apoya un informe sobre cultura, esto es una señal de una cultura abierta y transparente dentro de la organización de auditoría (Bruce, 2018).

Para evitar demasiados obstáculos en el camino en la elaboración de informes, se motiva a los auditores a minimizar el efecto sorpresa planteando sus preocupaciones sobre la cultura con la dirección antes de redactar su informe. Deberían ser capaces de explicar exactamente qué aspecto de la cultura organizacional podría mejorarse y respaldar sus puntos de vista con observaciones relevantes. Al tener discusiones temporales con la administración y presentar ejemplos que respalden sus observaciones, los auditores pueden aumentar sus posibilidades de obtener el reconocimiento de la administración y la aceptación de los problemas culturales (Chambers, 2019; IAA, 2016; Plamondon, 2017)

Por último, los auditores pueden hacer que sus informes sean más afectivos al equilibrar sus hallazgos negativos con los positivos. Por ejemplo, pueden resaltar comportamientos ejemplares, identificar las mejores prácticas y citar grupos específicos u oficinas regionales como modelos a seguir (IAA, 2019; Land, 2019).

Conclusión

Hace unos años, la mayoría de los auditores no pensaba en la auditoría de la cultura organizacional como una parte importante de su mandato. Sin embargo, las actitudes hacia la auditoría de la cultura están cambiando y la profesión ha comenzado a brindar una orientación muy necesaria sobre este tema.

No obstante, para naturalizar de manera cabal la auditoría de la cultura, las oficinas de auditoría podrían cambiar su propia cultura y mejorarla al momento de preguntarse "por qué". Aún más, indagar con mayor profundidad con el fin de identificar la causa raíz de las deficiencias que observan en sus auditorías. Muchas de estas causas fundamentales pueden estar impulsadas por la cultura.

Esperemos que con tiempo, buena orientación y experiencia, la auditoría de la cultura organizacional se convierta en una parte rutinaria de la auditoría pública.

Si tiene experiencia relevante para compartir sobre la auditoría de la cultura organizacional, le agradeceríamos que nos contara. Por favor contáctenos en: research@caaf-fcar.ca

Información sobre los autores



Pierre Fréchette es el Director de Investigación de CAAF (Fundación Canadiense de Auditoría y Rendición de Cuentas). Antes de unirse a CAAF en 2013, fue auditor de desempeño en la Oficina de la Auditoría General de Canadá durante una década.

Desde entonces, Pierre ha sido autor o coautor de una serie de guías de práctica, documentos de debate, aspectos destacados de la investigación, enfoque en problemas y seminarios web de la CAAF. También ha desarrollado un Inventario de Orientación de Auditoría de Desempeño, que actualiza con regularidad, y dirige las publicaciones de las Voces del aérea.

Se le puede contactar en: pierre.frechette@oag-bvg.gc.ca



Aïda Warah es Directora de Proyectos Especiales de Medio Ambiente y Cambio Climático de la Subdivisión de Auditoría y Evaluación de Canadá (AEB). Sus proyectos actuales incluyen la conducción de estudios de evaluación comparativa y el desarrollo de una guía para auditar la cultura.

Antes de unirse a AEB, Aïda desarrolló y dirigió los programas del departamento de bienestar (salud mental, valores y ética) durante años. Durante los 10 años previos a su gestión, ocupó diversos puestos de nivel ejecutivo en el aérea de Medioambiente y Cambio Climático en Canadá, incluso como Funcionaria de Divulgación Sénior durante ocho años. También fue Directora de Liderazgo y Desarrollo de Políticas en la Secretaría de la Junta del Tesoro de Canadá.

Aïda tiene un doctorado en psicología de la Universidad de Ottawa y estudios de posgrado en desarrollo organizacional. También enseñó durante 17 años en la Universidad de Ottawa y en la Universidad de Carleton a nivel de licenciatura y posgrado sobre desarrollo personal, liderazgo y metodología de investigación.

Puede ser contactada en: awara059@uottawa.ca

Referencias

Ahmed, J. (2019, 11 September) “9 Steps to Audit and Monitor and Ethical Culture” Audit board, available at [Ethics Audit: 9 Steps to Audit and Monitor an Ethical Culture | AuditBoard](#)

Arons, A (2016) “A Pragmatic Approach to Auditing Corporate Culture” In the Why and How Auditing Corporate Culture. MIS Training Institute, available at [auditing-corporate-culture.pdf \(experis.us\)](#)

Association of Chartered Certified Accountants (ACCA) (2017, May 25) “Auditing Culture – A Case Study by Barclays Bank” London: Authot, available at: [Auditing culture - a case study by Barclays Bank | ACCA Global](#)

Audit Office of New South Wales (2018, 23 April) Managing Risks in the NSW Public Service: Risk Culture and Capability. Available at [Managing risks in the NSW public sector risk culture and capability AG Report 23-04-18.pdf](#)

Bower, M (2003, May) “Company Philosophy: The Way We Do Things Around Here” *McKinsley Quarterly* available at [Company philosophy: 'The way we do things around here' | McKinsey](#)

Bruce, S (2018, 26 January) “Should Internal Audit Perform a Culture Audit?”. Edinburgh: ICAS, available at [Should Internal Audit perform a culture audit? | ICAS](#)

Canadian Audit and Accountability Foundation (2014). Better Integrating Root Cause Analysis into Legislative Performance Auditing, Ottawa: Author, available at: <https://www.caaf-fcar.ca/images/pdfs/research-publications/RootCauseAnalysisEN.pdf>

Cansialosi, C (2014, 29 September). “Culture: The Most Overlooked Element of Audit.” *Forbes*, available at [Culture: The Most Overlooked Element of Audits \(forbes.com\)](#)

CBC (2018, 28 May). “Phoenix Problems Evident, but Not Brought Forward Due to Work Culture, Auditor General Says” CBC News, available at [Phoenix problems evident, but not brought forward due to work culture, auditor general says | CBC News](#)

Chambers, R.F.(2019). *The Speed of Risk – Lessons Learned on the Audit Trail*, 2nd Edition. Lake Mary, Florida: Internal Audit Foundation, 242p.

Chartered Institute of Internal Auditors (CIIA) (2016, May). Organizational Culture: Evolving Approaches to Embedding and Assurance. London: Author, available at <https://www.iaa.org.uk/media/1591840/FINAL-0885-Culture-report-17-5-16-v4.pdf>

City of Edmonton, Office of the City Auditor (2017, November 14). Corporate Culture Audit. Available at [Office of the City Auditor - Corporate Culture Audit \(edmonton.ca\)](#)

Corritore, M., A. Goldberg, and S. Srivastava (2020, January – February). “The New Analytics of Culture.” *Harvard Business Review*, available at [The New Analytics of Culture \(hbr.org\)](#)

DeRoche, T. (2016^a, 31 October). “Auditing Culture – Part 1: Defining Culture.” Wolters Kluwer, available at [Auditing Culture Part 1: Defining Culture | Wolters Kluwer](#)

Environment and Climate Change Canada (ECCC) (forthcoming). “A Guide for Conducting Organizational Culture Audits: A Step-by-Step Model.” Ottawa: Author.

Gwin, J. (2017, 31 July). “How to Audit Corporate Culture.” *The CEO Magazine*, available at [How to Audit Corporate Culture - Kaufman Rossin](#)

Institute of Internal Auditors (IIA) (2016). “Auditing Culture: A Hard Look at the Soft Stuff.” *Global Insights*, Issue 3, available at [2016-Feb-GPI-English.pdf \(theiia.org\)](#)

Institute of Internal Auditors (IIA) (2017, June). “Insight that Internal Audit Brings to Cybersecurity Culture” *Tone at the Top*, Issue 82, available at [Tone-at-the-Top-June-2017.pdf \(theiia.org\)](#)

Institute of Internal Auditors (IIA) (2019). Practice Guide: Auditing Culture. Available for members only at [Pages - Auditing Culture \(theiia.org\)](#)

Kelly, M (2018, 19 July). “The Delicate Business of Auditing Culture.” HR Toolbox, available at [The Delicate Business of Auditing Culture | Toolbox Hr](#)

Land, A (2019, 11 September). “Auditing Conduct – Internal Auditors Can Find The Blind Spots That Have Given Financial Firms a Reputation for Bad Behaviour Toward Customers.” *Internal Auditor*, available to members only at <https://iaonline.theiia.org/>

Lowenstein, R (2010). *The End of Wall Street*. New York: Penguin Press, 368p.

McCafferty, J. (2016, August 20). Making Culture into a Hard Science Tied to Risk Management.” MIS Training Institute, available at <https://misti.com/internal-audit-insights/making-culture-into-a-hard-science-tied-to-risk-management>

Noye-Allan R: and K. Nuttall (2014, December). “Auditing Culture: Can Internal Auditors Really Give Adequate Assurance on Corporate Governace Without Auditing Corporate Culture? Dubai: Institute of Internal Auditors, *Internal Auditor Middle East*.

Office of the Auditor General of Canada (2003) Report on the Office of the Privacy Commissioner of Canada. 2003 September Report of the Auditor General of Canada, available at [Report on the Office of the Privacy Commissioner of Canada \(oag-bvg.gc.ca\)](#)

Office of the Auditor General of Canada (2010) The Public Sector Integrity Commissioner of Canada. 2010 December Report of the Auditor General of Canada, available at [The Public Sector Integrity Commissioner of Canada \(oag-bvg.gc.ca\)](#)

Office of the Auditor General of Canada (2018a). “Message from the Auditor General.” 2018 Spring Reports of the Auditor General of Canada to the Parliament of Canada, available at [Message from the Auditor General of Canada \(oag-bvg.gc.ca\)](#)

Office of the Auditor General of Canada (2018b) Inappropriate Sexual Behaviour – Canadian Armed Forces. 2018 Fall Reports of the Auditor General of Canada to the Parliament of Canada, available at [Report 5—Inappropriate Sexual Behaviour—Canadian Armed Forces \(oag-bvg.gc.ca\)](#)

Office of the Auditor General of Canada (2019). Respect in the Workplace. 2019 Fall Report of the Auditor General of Canada to the Parliament of Canada, available at [Report 1—Respect in the Workplace \(oag-bvg.gc.ca\)](#)

Pelletier, J. (2017, 18 October). “Bite – Sized Culture Audits.” *Internal Auditor* blog, available at [Bite-sized Culture Audits \(theiia.org\)](#)

Pett, J. and S. Pundmann (2016, June). “Care and Feeding of the Company’s Culture.” *Internal Auditor*, available at [us-audit-eye-on-business-deloitte.pdf](https://www.deloitte.com/us/audit-eye-on-business-deloitte.pdf)

Plamondon, C. (2017). “Auditing Organisational Culture: When Culture is the Culprit.” Institute of Internal Auditors, slide deck, available at: https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/plamondon_culture_is_the_culprit_en.pdf

PwC United Kingdom (2018). Organisational Culture: Are Internal Audit Really Doing Enough?” Available at [Organisational culture: Are Internal Audit really doing enough? \(pwc.co.uk\)](https://www.pwc.co.uk/organisational-culture-are-internal-audit-really-doing-enough/)

Rick, T. (2015, January 16). “The Iceberg that Sinks Organizational Change.” Blog post, available at [The iceberg that sinks organizational change \(torbenrick.eu\)](https://www.torbenrick.eu/the-iceberg-that-sinks-organizational-change/)

Roth, J. (2017, 30 June) “How to Audit Culture.” IA magazine, available to members only at [Auditing Culture: History and Principles \(theiia.org\)](https://www.theiia.org/auditing-culture-history-and-principles/)

Roth, J. (2019^a 4 March). “Auditing Culture: History and Principles.” *Internal Auditor*, available to members only at [Auditing Culture: History and Principles \(theiia.org\)](https://www.theiia.org/auditing-culture-history-and-principles/)

Roth, J. (2019^b, 1 May). “Auditing Culture: Bumps in the Road.” *Internal Auditor*, available to members only at [Auditing Culture: Bumps in the Road \(theiia.org\)](https://www.theiia.org/auditing-culture-bumps-in-the-road/)

Roth, J. (2019^d, 30 August). “Auditing Culture: Observation and Data.” *Internal Auditor*, available to members only at [Auditing Culture: Bumps in the Road \(theiia.org\)](https://www.theiia.org/auditing-culture-bumps-in-the-road/)

Sims, R.R. and J. Brinkmann (2003). “Eron Ethics (Or: Culture Matters More Than Codes),” *Journal of Business Ethics*, vol. 45, no 3, pp. 243-256.

Tabuena, J (2016, 23 July). “Auditing Corporate Culture: A New Imperative.” MIS Training Institute, available at [Audit, Cybersecurity, and Information Technology | ACI Learning | ACI Learning](https://www.aci-learning.com/audit-cybersecurity-and-information-technology/)

Tysiac, K. (2015, 3 November). “Internal Auditors Turn Focus to Organizational Culture” *Journal of Accountancy*, available at [Internal auditors turn focus to organizational culture \(journalofaccountancy.com\)](https://www.journalofaccountancy.com/internal-auditors-turn-focus-to-organizational-culture/)

Von Scheel, E (2018, 1 June). “Auditor General to Public Service: Stop Ignoring My Reports.” CBC News available at [Auditor general to public service: stop ignoring my reports | CBC News.](https://www.cbc.com/news/auditor-general-to-public-service-stop-ignoring-my-reports)

Este artículo fue traducido por



Fundación Éforo y El Auditor.info.

Para acceder al informe original de la Fundación Canadiense de Auditoría y Rendición de Cuentas haga [click aquí](#).