

# — TONE — at the — TOP<sup>®</sup>

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

Edición 130 | Agosto 2025



## Evolución del Lugar de Trabajo, Impacto Cultural

En 2025, el 40% de los trabajos permiten algún nivel de trabajo remoto, aunque la cantidad varía según la ubicación, la función y el nivel jerárquico, según las “Estadísticas y tendencias del trabajo remoto para 2025” de Robert Half. En otro estudio de Robert Half, *Demand for Skilled Talent*, el 76% de los trabajadores dice que tener flexibilidad en cuándo y dónde trabajar puede influir en su decisión de quedarse con un empleador.

A medida que los lugares de trabajo cambian en función de nuevos enfoques y actitudes laborales, es posible que los líderes de la empresa no reconozcan el impacto significativo que estos cambios pueden tener en la cultura corporativa. El Tone at the Top de este mes examina la importancia de la cultura, lo que las juntas directivas deben saber sobre cómo los nuevos protocolos de trabajo afectan la cultura y cómo la auditoría interna puede proporcionar información valiosa para la toma de decisiones de la junta.

### Perder los Lazos que Unen

La cultura se puede definir como los valores y protocolos comunes que afectan las decisiones que toman los empleados al hacer su trabajo y sobre cómo trabajan con los demás. Desde que la pandemia obligó a las empresas a reconsiderar dónde y cómo trabaja su personal, las organizaciones se han enfrentado a desafíos sobre cómo crear y mantener una cultura compartida en un entorno de trabajo remoto o híbrido.

Entre otras cuestiones, una cultura corporativa débil puede permitir el fraude y el fracaso. En un entorno remoto o híbrido, puede ser más difícil para los empleados sentirse conectados con la organización y aprender de sus colegas. Eso puede afectar la cultura corporativa de varias maneras:

- Los trabajadores que se sienten separados de la organización pueden ser más propensos a racionalizar el fraude o les resulta más fácil participar en robos u otras conductas indebidas debido a las diferencias en la supervisión de los trabajadores remotos.
- Sin recordatorios regulares o ejemplos de expectativas corporativas, los controles y procedimientos pueden fallar, y los empleados pueden estar menos atentos a seguir las pautas establecidas o pueden no ser conscientes de ellas.
- El compromiso de los empleados puede verse afectado si una organización intenta insistir en que los trabajadores remotos o híbridos pasen más tiempo en la oficina. Los trabajadores también pueden resentirse por mayores esfuerzos para establecer qué horas deben trabajar u otras expectativas.



## “Una sólida cultura ética constituye una defensa

contra todas las condiciones identificadas en el triángulo del fraude – presión, oportunidad y racionalización”, según el [Informe de la Colaboración Antifraude \(AFC\)](#) sobre el [Impacto de un Entorno Laboral Cambiante en la Cultura Corporativa](#).

“Una cultura robusta y positiva centrada en la integridad y la ética es fundamental para disuadir y detectar el fraude”, aconseja el informe.

### Nuevas Ideas en el Lugar de Trabajo

Cambiar las expectativas de los empleados sobre el trabajo es otro factor en un entorno de trabajo transformado. Por ejemplo, según el [Informe Workmonitor 2025: A New Workplace Baseline](#) de [Randstad](#), los empleados clasificaron el equilibrio entre el trabajo y la vida personal por delante del salario como principal factor motivador en el lugar de trabajo, por primera vez en los 22 años de historia del informe. “Los talentos, a nivel mundial, buscan lugares de trabajo que se alineen con sus valores, aspiraciones y circunstancias personales”, según Randstad.

Los empleados están cada vez menos centrados en qué hacen en el trabajo y más en el por qué y cómo se hace, según un artículo del Foro Económico Mundial (FEM) que aborda [El Empleo y el Futuro del Trabajo](#). Sus prioridades se dividen en tres áreas:

- **Personalización:** Quieren un trabajo que se alinee con sus valores, ambiciones y circunstancias de la vida. El 44% de los encuestados en el estudio del FEM renunciaría si no estuviera de acuerdo con los valores de los líderes de la organización.
- **Comunidad:** Buscan una cultura laboral que fomente la pertenencia, el crecimiento y las relaciones sólidas. El FEM reveló que el 83% de los trabajadores de todo el mundo quieren encontrar un sentido de comunidad en su lugar de trabajo.
- **Capacitación para el futuro:** Valoran las oportunidades de desarrollar y mantener habilidades relevantes para los desafíos emergentes. El informe de Randstad encontró que el 31% de los trabajadores encuestados habían dejado un trabajo debido a la falta de oportunidades de desarrollo profesional.

### Cultivando una Cultura Positiva

El 51% de los directores de juntas dice que discuten la cultura corporativa en la mitad o en todas las reuniones de su junta, un aumento respecto al 37% de hace tres años, según las [“Tres Áreas donde las juntas pasan su tiempo pero no ven resultados”](#) de Russell Reynolds Associates. Sin embargo, solo el 53% de los directores indica que la junta tiene datos relevantes para evaluar la cultura corporativa, un poco más que el 49% de hace tres años.

Esta brecha en los datos útiles sobre la cultura corporativa puede significar que las juntas directivas “confíen demasiado en las impresiones y percepciones, en lugar de en la evidencia tangible, como la rotación de empleados o las estadísticas de las encuestas de compromiso”, señala el documento. Aunque las organizaciones pueden estar dedicando más tiempo al tema, “las juntas directivas han progresado poco en comprender realmente su cultura corporativa”, concluye.

### Trampas Psicológicas

**Las empresas con culturas corporativas inadecuadas pueden ser víctima de una de las cuatro trampas psicológicas:**

- Optimismo excesivo o subestimar la probabilidad de resultados desfavorables frente a resultados favorables.
- Exceso de confianza sobre la capacidad o nociones poco realistas de las capacidades de la empresa.
- Sesgo de confirmación o infravaloración de la información que contradice una suposición o posición particular.
- Toma de riesgos basada en aspiraciones o toma de riesgos altos o imprudentes para alcanzar un determinado objetivo.

[“Boeing’s Weak Corporate Culture Underlies Difficulties With 737 MAX 9”, Forbes](#)

## Sobre El IIA

El Instituto de Auditores Internos (IIA) es una asociación profesional internacional sin fines de lucro que presta servicios a más de 255.000 miembros globales y ha otorgado más de 200.000 certificaciones de Auditor Interno Certificado (CIA) en todo el mundo. Establecido 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](http://theiia.org).

## El IIA

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

## Suscripciones Complementarias

Visite [theiia.org/Tone](http://theiia.org/Tone) para registrarse y acceder a la suscripción.

## Feedback del Lector

Envíe sus preguntas/comentarios a: [Tone@theiia.org](mailto:Tone@theiia.org).

## Un Requerimiento de Actualidad para el Comportamiento Organizacional

El IIA ha publicado su propuesta de Requerimiento Temático de Comportamiento Organizacional para [comentarios públicos](#).

Según el borrador de la Guía del usuario del Requerimiento temático, “la progresión de considerar la auditoría de la cultura como un tema abstracto y vago hacia una evaluación estructurada y precisa del comportamiento organizacional representa una evolución necesaria y oportuna dentro de la profesión de auditoría interna”. El requerimiento temático establece requisitos mínimos obligatorios para evaluar el comportamiento cuando una evaluación de riesgos determina que está en el alcance de la revisión.

El período de consulta pública finalizará el 22 de agosto. Los resultados servirán de base para la publicación final, que irá acompañada de una versión final de la guía del usuario y se espera que se publique a finales de 2025.

Las juntas pueden comenzar trabajando con la auditoría interna para ayudarles a determinar si la organización está tomando medidas para mantener una cultura positiva y prevenir el fraude y la conducta inadecuada en un entorno laboral cambiante.

Según el informe de Anti-Fraud Collaboration (AFC), el enfoque de una organización debe estar en una amplia gama de áreas, que incluyen:

- Garantizar que existan procesos de control bien diseñados y políticas que minimicen las oportunidades de fraude y aumenten las posibilidades de detección temprana.
- Aplicar el triángulo del fraude en entornos remotos o híbridos, donde hay menos enfoque en los controles físicos, el acceso a la red, los protocolos de seguridad de TI y la supervisión gerencial.
- Consultar a la auditoría interna sobre el desarrollo de preguntas de encuestas a los empleados que puedan ayudar a detectar posibles fraudes, situaciones o actitudes que puedan conducir a ellos.
- Usar la tecnología para comprender los hábitos de trabajo de los empleados, fomentar la comunicación y retroalimentación, y reconocer y recompensar los logros.
- Fomentar el trabajo en equipo en entornos remotos o híbridos, creando espacios digitales para interacciones informales.

- Establecer el tono y aclarar las expectativas a través de un código de ética o conducta escrito y un boletín de ética.
- Concienciar a los trabajadores remotos o híbridos sobre los canales de denuncia anónimos para reportar conductas indebidas y los recursos de información ética.

- Explicar las razones detrás de la transformación y el cambio, identificar los beneficios para los empleados y asegurarles que los cambios, como que se les pida que trabajen en persona, no se deben a la falta de confianza en ellos.

Varios comités de la junta pueden desempeñar un papel en el apoyo a la cultura, según el informe [PwC's Why does the board need to know the company's culture?](#):

- El comité de auditoría puede considerar cómo se relaciona la cultura con las auditorías internas y externas, la revisión del cumplimiento, las líneas directas de los empleados y los informes de denunciantes, así como con los exámenes regulatorios sobre ética, seguridad y actitudes frente al riesgo y cumplimiento.
- El comité de compensaciones puede abordar si los incentivos fomentan el comportamiento de alto riesgo, sofocan la innovación o impiden otros esfuerzos para promover una cultura ética.
- El comité de nominaciones/gobernanza puede garantizar que las pautas de la junta y los estatutos del comité aborden cómo se gestiona la cultura y mantengan un enfoque continuo en ella.



## Asociarse con la Auditoría Interna

La auditoría interna puede ser un socio importante en los esfuerzos de la junta para monitorear y mantener la cultura en un entorno de trabajo cambiante. Como tercera línea en el marco de gobierno de una organización, la auditoría interna está excepcionalmente calificada para proporcionar una evaluación perspicaz y objetiva de la cultura corporativa.

Como parte de su trabajo, la auditoría interna evalúa la calidad y la eficacia de los controles internos de una organización, que se ven afectados por la cultura y cómo se comportan los empleados en función de su comprensión de esa cultura. Con su comprensión única y continua de la organización, los auditores internos pueden observar cambios en la cultura impulsados por tendencias como el trabajo remoto o híbrido o las actitudes cambiantes de los empleados.

“Tener una cultura correcta puede convertirla en uno de los mayores activos de una empresa y un fuerte diferenciador competitivo”, según el informe de PwC. Sin embargo, solo el 67% de los directores de la junta confían en que su cultura corporativa sea consistente con los deseos de la junta, porcentaje que prácticamente no ha cambiado desde hace tres años, según datos de Russell Reynolds Associates.

A medida que las juntas consideran si sus organizaciones mantienen los atributos culturales deseados en un momento de gran disrupción, la auditoría interna puede proporcionar la

## PREGUNTAS PARA DIRECTORES DE LA JUNTA

- La junta tiene un enfoque formal o continuo para supervisar la cultura?
- ¿La organización mide y monitorea la cultura y proporciona detalles a la junta?
- ¿La cultura existente de la organización se alinea con sus valores y objetivos estratégicos?
- ¿La cultura de la junta se alinea y apoya la cultura de la organización?



**In 2024, una disminución en el compromiso global de los empleados le costó a la economía mundial \$438 mil millones en pérdida de productividad.**

**State of the Global Workplace: 2025 Report, Gallup**