

A U D I T O R Í A I N T E R N A



LA FÁBRICA DE PENSAMIENTO  
INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS DE ESPAÑA



# Auditoría Interna de la Cultura Corporativa

El INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS DE ESPAÑA es una asociación profesional fundada en 1983, cuya misión es contribuir al éxito de las organizaciones impulsando la Auditoría Interna como función clave del buen gobierno. En España cuenta con más de 3.500 socios, auditores internos en las principales empresas e instituciones de todos los sectores económicos del país.

LA FÁBRICA DE PENSAMIENTO es el laboratorio de ideas del Instituto de Auditores Internos de España sobre gobierno corporativo, gestión de riesgos y Auditoría Interna, donde participan más de 150 socios y profesionales técnicos expertos.



AUDITORÍA  
INTERNA



OBSERVATORIO  
SECTORIAL



PRÁCTICAS DE BUEN  
GOBIERNO



BUENAS PRÁCTICAS  
EN GESTIÓN DE RIESGOS

El laboratorio trabaja con un enfoque práctico en la producción de documentos de buenas prácticas que contribuyan a la mejora del buen gobierno y de los sistemas de gestión de riesgos en organizaciones de habla hispana. Además de desarrollar contenido, fomenta el intercambio de conocimientos entre los socios.

ENCUENTRA TODOS LOS DOCUMENTOS DE LA FÁBRICA EN [www.auditoresinternos.es](http://www.auditoresinternos.es)



# Auditoría Interna de la Cultura Corporativa

Abril 2023

## MIEMBROS DE LA COMISIÓN TÉCNICA

### COORDINACIÓN:

Antonio de Frutos Escobar; CIA, CRMA, ROAC, CFE, ECA, COSO-CI.  
BBVA.

Ángel Alloza. CORPORATE EXCELLENCE.

David Alonso Agustín. KUTXABANK.

Eric Álvarez Naudó. DELOITTE.

Daniel A. Álvarez Rodríguez; CIA, ICA-CACN. NTT DATA EMEAL.

Enrique Ayuso Alberquilla; COSO-ERM. ETL GLOBAL ADVISORY.

Esther Benito Alcántara. PELAYO.

Montserrat Contegni Altuna. BANCO PICHINCHA.

Claudia Cosío Alquizalet. REPSOL.

Claudia Diest Alegre; CCA. VISCOFAN.

Isabel Fernández Manso; COSO-CI. ARCELORMITTAL.

M<sup>a</sup> Magdalena Mulet Querol. MUTUA UNIVERSAL.

Ekaterina Nikolaeva; CIA, CRMA. SEAT.

Laura Piqué Puig; ROAC. FERRER.



La cultura de una organización, entendida como el sistema de creencias compartidas, principios y valores que guían el comportamiento de sus miembros, no es un concepto novedoso, pero la importancia que ha adquirido durante los últimos años ha aumentado de manera considerable.

La razón de este creciente interés no radica, exclusivamente, en el mayor escrutinio regulatorio y social al que se enfrentan las organizaciones (sobre todo tras las recientes crisis y escándalos corporativos; muchos de ellos asociados, en última instancia, a debilidades en la cultura de la organización), sino que también ha sido clave el entendimiento, por parte de los órganos de dirección, de que la cultura, a pesar de ser un elemento intangible, es fundamental para llevar a buen término los objetivos estratégicos definidos.

Auditoría Interna, cuya misión es mejorar y proteger el valor de las organizaciones proporcionando aseguramiento objetivo, asesoramiento y conocimiento basado en riesgos, no puede ser ajena a esta realidad. Sin embargo, los resultados de una reciente encuesta<sup>1</sup> indican que dos tercios de los departamentos de Auditoría Interna en nuestro país no efectúan trabajos de aseguramiento sobre la cultura organizativa de su organización. Si bien los motivos de esta situación son, sin duda, diversos, uno de ellos podría ser el elevado grado de complejidad que supone abordarlas.

Este documento de LA FÁBRICA DE PENSAMIENTO no se plantea para que Auditoría Interna evalúe si la cultura presente en una organización es buena o mala (no es tarea del auditor interno), sino que tiene como objetivo impulsar el entendimiento de la cultura corporativa como un elemento más del universo auditable y, con un enfoque práctico, servir como punto de partida para que aquellos auditores internos que se enfrentan por vez primera a este tipo de revisiones o que deseen contrastar el enfoque que están aplicando en las mismas, dispongan de una guía para utilizar y adaptar a las características y naturalezas propias de sus organizaciones.

## INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS DE ESPAÑA

1. Sabor del mes – Febrero 2022. *Auditoría de la Cultura Corporativa*. Instituto de Auditores Internos de España.





# Índice

RESUMEN EJECUTIVO	06
PRIMERA PARTE - ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE LA CULTURA CORPORATIVA PARA UNA ORGANIZACIÓN?	07
¿Qué se entiende por Cultura Corporativa? .....	07
Relevancia de la Cultura Corporativa .....	08
Intervinientes en la Cultura Corporativa .....	09
Riesgos asociados a la Cultura Corporativa .....	10
La Cultura Corporativa y el Marco de Control .....	12
SEGUNDA PARTE - ¿CUÁL DEBE SER EL ROL DE AUDITORÍA INTERNA RESPECTO A LA CULTURA CORPORATIVA?	13
¿Debe incluirse la Cultura Corporativa dentro del universo de auditoría? .....	13
El papel de Auditoría Interna respecto al de otras áreas de control.....	14
Habilidades a considerar en el equipo para abordar una auditoría de Cultura Corporativa .....	15
TERCERA PARTE - PLANIFICANDO LA AUDITORÍA DE LA CULTURA CORPORATIVA	16
¿Cómo definir el objetivo de una auditoría de Cultura Corporativa? .....	16
¿Cómo seleccionar el enfoque de una auditoría de Cultura Corporativa? .....	16
Aspectos a tener en cuenta en la determinación del alcance .....	21
CUARTA PARTE - CONSTRUIR EL PROGRAMA DE TRABAJO	21
Enfoque metodológico: Tipos de pruebas y herramientas .....	21
Definición de las pruebas de auditoría .....	22
Comunicación de conclusiones .....	32
ANEXO - GUÍA PARA REALIZAR UNA EVALUACIÓN DEL NIVEL DE MADUREZ DE LA CULTURA CORPORATIVA	33
Conceptos básicos .....	33
Elementos y funcionamiento del modelo .....	33
Usos del modelo .....	36
BIBLIOGRAFÍA	37





## Resumen ejecutivo

El documento se encuentra dividido en cuatro apartados que, partiendo de una primera parte que aborda el concepto de Cultura Corporativa y su relevancia, acompañan al auditor interno en la toma de decisiones sobre los siguientes tres aspectos:

### Definición del rol de Auditoría Interna respecto a la Cultura Corporativa

La Cultura Corporativa debe formar parte del universo auditable y ser contemplada periódicamente en el Plan de Auditoría Interna. Como tercera línea del modelo de control, Auditoría Interna podrá asumir un papel de aseguramiento o de asesor de confianza. Para la elección del rol más conveniente, es clave evaluar de manera preliminar el nivel de madurez de los procesos de definición, implementación, seguimiento y formalización de la cultura.

### Planificación de una auditoría de Cultura Corporativa

En función de la situación particular de cada organización y del ya mencionado nivel de madurez de su Cultura Corporativa, Auditoría Interna podrá adoptar distintos enfoques para su revisión. Este documento considera tres posibles alternativas:

- Realización de auditorías específicas de Cultura Corporativa.
- Revisión de la Cultura Corporativa dentro de otras auditorías.
- Actividades como asesor de confianza.

Cada una de estas alternativas podrá ejecutarse con distintos enfoques, objetivos y alcances.

### Aspectos que considerar para determinar un programa de trabajo

La propuesta de contenido para disponer de un programa de trabajo se estructura en torno a seis grandes componentes que abordan la Cultura Corporativa desde distintos ángulos:

- Estrategia.
- Gobernanza.
- Personas.
- Riesgos y procesos.
- Relaciones con terceros.
- Reputación.



Cada uno de estos componentes se desglosa en varios subcomponentes para los que se definen los aspectos clave a considerar, así como posibles evidencias e indicadores de referencia, identificándose los aspectos más importantes para su correcta implantación.

Por último, a modo de Anexo, se incluye una guía para evaluar el nivel de madurez de la Cultura Corporativa que, entre otros usos, facilitará ese análisis previo que es el punto de partida para determinar el rol de Auditoría Interna y su estrategia de cobertura.





# Primera parte - ¿Por qué es importante la Cultura Corporativa para una organización?

## 1. ¿QUÉ SE ENTIENDE POR CULTURA CORPORATIVA?

Toda sociedad o nación dispone de una **cultura** que influye en el comportamiento de las personas y que se transmite de generación en generación. La cultura se adquiere a través de la educación, la socialización y la comunicación y se materializa en normas, códigos éticos, tradiciones, creencias, expectativas y comportamientos. De este modo, se genera entre los ciudadanos un vínculo de pertenencia motivado por un pasado común, un presente influenciado por la realidad y un futuro también común.

A efectos de este documento, en el ámbito empresarial la **Cultura Corporativa** identifica la forma de ser de una organización. Determina cómo se enfrenta a las dificultades, cómo gestiona las oportunidades, cómo se adapta a los cambios, qué valores trasmite a sus miembros, su lenguaje, el comportamiento de sus empleados y las formas de pensar y trabajar.

La Cultura Corporativa también determina cómo se relacionan los miembros de la organización con clientes, proveedores, accionistas, inversores, supervisores y demás *stakeholders*; el estilo de liderazgo; la comunicación dentro y fuera de la organización; los sistemas de remuneración; el trato a los empleados o el re-

torno que aporta a la sociedad y el cumplimiento del marco normativo que le aplica. En definitiva, es un estilo propio y único que diferencia a la organización de sus competidores.

La cultura de una organización existe siempre. De una forma u otra, pero existe. No obstante, una empresa puede gestionarla, es decir, puede definir proactivamente la cultura a la que aspira; aquella que le ayude a alcanzar sus objetivos y que tendrá presencia en los procesos de toma de decisiones.

La Cultura Corporativa tiene asociados una serie de atributos generalmente aceptados, entre los que se pueden destacar los siguientes:

- Está asociada a todos los niveles de la organización.
- Reside en comportamientos compartidos y en valores y normas, tanto escritas como no escritas. No es individual ni fruto del promedio de características individuales.
- Tiene un espíritu duradero y de largo plazo.

La Cultura Corporativa identifica la forma de ser de una organización. Determina cómo se enfrenta a las dificultades, cómo gestiona las oportunidades, cómo se adapta a los cambios y qué valores trasmite a sus miembros.

- Tiene una naturaleza subliminal, a pesar de lo cual las personas pueden reconocerla, identificarla y transmitirla.
- Es dinámica, se actualiza y evoluciona con el paso del tiempo y se adapta a nuevos entornos, influenciada por agentes externos o internos.
- Está interrelacionada con los objetivos estratégicos de la organización y acompaña a esta para determinar «cómo» alcanzarlos.

En conclusión, las organizaciones tienen **una identidad y un propósito** materializados a través de la Cultura Corporativa que se concreta en unos comportamientos alineados con dichos conceptos. Es un elemento intangible que tiene un impacto relevante –directo o indirecto– en la situación financiera y en el cumplimiento de los objetivos y de la estrategia, pues puede afectar a la pérdida de productividad, generar conflictos con clientes, fuga de talento clave, retrasos competitivos, etc.

## 2. RELEVANCIA DE LA CULTURA CORPORATIVA.

Hoy en día, el valor de las organizaciones va mucho más allá de su cuenta de resultados y su balance u otros aspectos tangibles. Conceptos **intangibles** como la innovación, la resiliencia, la reputación o la interacción entre las personas influyen en el éxito de una organización.

En este contexto, la Cultura Corporativa es un **factor diferencial** en un entorno altamente competitivo en el que es clave aumentar la confianza de los grupos de interés con los que se relaciona la organización. Adicionalmente, ayuda a proporcionar valor a los diferentes grupos de interés, de forma que se obtenga una diferenciación duradera en el tiempo respecto a la competencia, así como legitimidad social para seguir operando en el mercado.

El **crecimiento sostenible** de las organizaciones está ligado a las personas que la componen, su capacidad de influencia en todas sus actuaciones, sea en la interacción con los clientes, compañeros de trabajo, proveedores, superiores o equipos.

Una vez definida, la Cultura Corporativa debe estar presente en todos los procesos relevantes de una organización para que pueda fluir e influir en los comportamientos de sus miembros.

El rol de la Cultura Corporativa es esencial en las organizaciones, pues:

- Permite **diferenciarse** de los competidores en un mundo donde la homogeneidad de los productos y servicios puede no ser la clave de elección de los clientes.
- Asume un papel de **aportación de valor** y es un bien intangible a definir con claridad, implementar con inteligencia, vigilar con diligencia y respetar con esfuerzo.
- Marca las **directrices básicas de actuación** de la organización en todos los niveles, lo que es clave para mitigar los riesgos, especialmente aquellos de carácter reputacional. Si bien no se debe confundir la Cultura Corporativa con la reputación (que es la percepción exterior sobre la organización), ambos conceptos están interrelacionados.

La Cultura Corporativa es un factor diferencial en un entorno altamente competitivo en el que es clave aumentar la confianza de los grupos de interés.

Está en las manos de cada organización definir cuál es su Cultura Corporativa, cómo implementarla y socializarla entre sus trabajadores y diseñar el sistema de medición para valorar si ha permeado en la organización y si es la esperada.

Este documento no pretende juzgar ni profundizar sobre cuál debe ser la Cultura Corporativa ideal o cómo implantarla. No obstante, a modo de guía, se enumeran algunos de los elementos, herramientas o técnicas que permiten identificar aspectos relacionados con la Cultura Corporativa y que pueden ayudar a Auditoría Interna en su labor:

- **Objetivos estratégicos:** financieros, tecnológicos, de cumplimiento, de gestión de riesgos, de recursos humanos, etc.
- **Valores o principios:** tanto definidos como arraigados, que sirven de guía del comportamiento de la organización y de cada uno de sus miembros, a todos los niveles.
- **Códigos éticos** que definan formalmente los comportamientos permitidos y prohibidos.
- **Buzones o canales éticos** que permitan la comunicación anónima de conductas poco éticas o no alineadas con los valores o principios de la Cultura Corporativa.

- **Comunicación interna y construcción de confianza:** las actitudes transparentes y generadoras de confianza como inspiración de los comportamientos son clave en la implantación de la cultura y se reflejan en el compromiso de los integrantes de la organización.
- **Procesos de selección del personal** en los que se valore la compatibilidad de las habilidades y de los valores y principios de los candidatos con la Cultura Corporativa.
- **Políticas de retribuciones y desarrollo personal** alineadas con los valores, principios de la Cultura Corporativa y con los objetivos de la organización.
- **Políticas de diseño e implementación de productos y servicios** orientados a cubrir las necesidades de los clientes y coherentes con los valores corporativos.
- **Políticas de contratación de proveedores** que contemplen la coherencia de la Cultura Corporativa de estos con la de la organización.
- **Políticas de admisión de clientes** alineadas con los valores, principios y objetivos de la organización.
- **Comportamiento de directivos y empleados** alineados con la Cultura Corporativa definida.

Está en las manos de cada organización definir cuál es su Cultura Corporativa, cómo implementarla, valorar si ha permeado y si es la esperada.

### 3. INTERVINIENTES EN LA CULTURA CORPORATIVA.

Todos los integrantes de las organizaciones son actores en el despliegue de la Cultura Corporativa en el día a día, si bien destacan los siguientes grupos de interés por la relación directa o indirecta en su gestión:

- **La sociedad**, cuya evolución afecta a una organización, por lo que la Cultura Corporativa debe ser flexible y adaptarse a las nuevas realidades y a la evolución de las expectativas y los valores en la sociedad.
- **Los accionistas**, en tanto que son propietarios de la compañía.
- **El Consejo de Administración**, cuyo objetivo fundamental es crear valor y protegerlo,

Es importante identificar aquellos aspectos de los modelos de Cultura Corporativa que sea necesario cambiar o evolucionar, para mantenerlos actualizados y que sean un referente a largo plazo.

debe articular, junto con la Alta Dirección, las expectativas en torno a la Cultura Corporativa, así como definir los valores y comportamientos que van a primar en la organización. Suscribe el propósito de la organización y, por ende, el alineamiento de este con la Cultura Corporativa. Cabe destacar que el Consejo puede decidir que la Cultura Corporativa sea definida por todos los miembros de la organización a través de metodologías adecuadas que permitan la identificación de valores actuales o deseables, *focus groups* o trabajos específicos para la definición y activación de la cultura. En este modelo, los empleados definen las directrices que les identifiquen con un proyecto común, así como con la visión y misión de la organización. No obstante, no importa tanto el modelo concreto de implementación de la Cultura Corporativa, lo realmente importante es que el Consejo articule los medios necesarios para gestionarla y que sea la más apropiada en cada momento para alcanzar los objetivos definidos.

- La **Alta Dirección** debe demostrar con sus acciones que está alineada y respeta la Cultura Corporativa definida.
- Los **empleados** son la piedra angular del éxito de una Cultura Corporativa alineada

con la estrategia y los objetivos empresariales. Es fundamental su formación en la cultura deseada, que se promuevan los comportamientos adecuados y que se involucren en los procesos de implementación de la cultura definida.

- Los **legisladores y reguladores**, cuya función es legislar sobre los aspectos relevantes para las organizaciones, incluyendo la Cultura Corporativa. Tras las últimas crisis financieras, los legisladores y reguladores han puesto su foco en la emisión de pautas y reglas de buen gobierno corporativo y en la supervisión prudencial de las entidades con el fin de garantizar transparencia y confianza. Si bien hay algunos sectores más regulados que otros, en general la regulación tanto local como europea está cobrando fuerza en ámbitos como la igualdad y los procesos remuneratorios.

Además, es importante identificar aquellos aspectos de los modelos de Cultura Corporativa que sea necesario cambiar o evolucionar, para que sigan estando actualizados y sean un referente para los empleados a largo plazo. En este punto radica la importancia de identificar los riesgos asociados a la Cultura Corporativa, que se analizan en el apartado siguiente, y la aceptación de que la cultura se puede y se debe gestionar.

#### 4. RIESGOS ASOCIADOS A LA CULTURA CORPORATIVA.

Dada su relevancia, la falta de formalización de un marco de referencia que recoja los principios básicos de la Cultura Corporativa o de los comportamientos contrarios a la misma, así como la ausencia de elementos de

medición asociados, suponen un riesgo elevado para la organización.

Así, el marco integrado COSO de Control Interno, cuyo objetivo es ayudar a la dirección a mejorar el control de la organización, resalta

la importancia de la Cultura Corporativa dentro del componente “entorno de control”. En concreto, el primer principio de dicho componente se define de la siguiente manera: “La organización muestra su compromiso con la integridad y los valores éticos”, y sus puntos de interés asociados hacen referencia a conceptos clave como el *tone at the top* y el establecimiento, evaluación y gestión de desviaciones de las normas de conducta.

Para definir la Cultura Corporativa, las organizaciones deben plantearse cuáles son los riesgos para su sostenibilidad, objetivos estratégicos, reputación o permanencia que deriven de comportamientos no deseados concretos y, en función de estos, diseñar las herramientas que facilitarán a sus empleados cumplir con los criterios deseados mitigando los riesgos identificados.

Como cualquier otro riesgo, las organizaciones deben disponer de elementos para evaluar la existencia de los componentes necesarios de una adecuada Cultura Corporativa (ver punto 2 anterior).

Con los resultados de esta evaluación, debería poder medirse el grado de interiorización y de satisfacción sobre el Modelo de Cultura Corporativa de la organización, su nivel de madurez, el riesgo residual existente y cómo este puede impactar en los objetivos estratégicos.

A continuación, se incluye una relación no exhaustiva de potenciales riesgos asociados a la Cultura Corporativa:

- Cultura Corporativa no alineada con el propósito, visión y misión de la organización.
- Alta rotación del personal asociada a la desmotivación. Puede ser un indicador de

que existen problemas de fondo y deteriora la transmisión de la cultura deseada.

- Actividades o comportamientos desalineados con políticas y procedimientos específicos.
- Obstáculos para la consecución de objetivos estratégicos, tácticos u operativos.
- Falta de ética o comportamientos reprochables en las personas.
- Contrataciones de proveedores fuera de los estándares o directrices.
- Diseño de productos con carencias o fallos.
- Otros riesgos derivados de comportamientos no deseados por parte de los empleados, causados por:
  - Falta de conocimiento o despliegue entre los empleados de la Cultura Corporativa deseada.
  - Falta de flexibilidad de la Cultura Corporativa a nuevos entornos y realidades.
  - El crecimiento inorgánico, que implica la entrada en contacto de distintas culturas.
  - Un bajo nivel de interiorización de la cultura por parte de los empleados.
  - La presión en resultados, que puede actuar como un motivador de conductas no deseadas.

El Consejo de Administración y la Alta Dirección deberán trabajar sobre estos riesgos para disponer de medidas de control, medición y seguimiento, para definir acciones concretas de remediación; garantizando una adecuada cobertura de las soluciones y un músculo suficiente para implementarlas satisfactoriamente.

Las organizaciones deben disponer de elementos para evaluar la existencia de los componentes necesarios de una adecuada Cultura Corporativa.

Debe establecerse un marco de control que permita anticipar conductas reprochables y contrarias a la cultura deseada.

## 5. LA CULTURA CORPORATIVA Y EL MARCO DE CONTROL.

Para evitar que los riesgos asociados a la Cultura Corporativa se materialicen, debe establecerse un **marco de control** que permita anticipar conductas reprochables y contrarias a la cultura deseada. Así, el primer paso para conocer la situación de la Cultura Corporativa en una organización es identificarla y evaluarla.

En las organizaciones en las que exista un modelo de tres líneas, las responsabilidades de cada línea podrían ser las siguientes:

- La **primera línea** identifica las debilidades de su modelo de Cultura y pone remedio a las acciones contrarias a la misma. En modelos muy maduros, define los controles del grado de implementación de la Cultura Corporativa (por ejemplo, en algunos casos, son las áreas de Recursos Humanos quienes realizan encuestas de satisfacción de empleados que incluyen cuestionarios relacionados, entre otros aspectos, con la Cultura Corporativa).
- La **segunda línea** define sistemas de control interno que permitan seguir el cumplimiento de las orientaciones relacionadas

con la Cultura Corporativa y realizar propuestas de mejora.

- **Auditoría Interna, como tercera línea**, proporciona aseguramiento realizando una evaluación independiente sobre la Cultura Corporativa.

En las empresas con entornos de control menos desarrollados, es importante destacar la labor que puede desempeñar Auditoría Interna en su rol de asesor de confianza. Cuando no se cuenta con segunda línea de control, Auditoría Interna puede funcionar como motor de identificación de la Cultura Corporativa existente, de los riesgos asociados a la falta de cultura o a una cultura no alineada con el propósito, misión y visión de la organización, así como proponer acciones de mejora para mitigar los riesgos identificados. Su conocimiento de la organización, la transversalidad con la que revisa los procesos, su contacto diario con los diferentes estadios de la organización (personas, líderes, clientes y proveedores), le permite posicionarse de una manera privilegiada para escalar a la Alta Dirección, con una opinión independiente, el espíritu corporativo que impera en la organización.



# Segunda parte - ¿Cuál debe ser el rol de Auditoría Interna respecto a la Cultura Corporativa?

## 1. ¿DEBE INCLUIRSE LA CULTURA CORPORATIVA DENTRO DEL UNIVERSO DE AUDITORÍA?

La duración de la pandemia generada por la Covid-19 y el impacto que ha supuesto en la economía global han contribuido a impulsar un enfoque más holístico en la gestión de riesgos de las organizaciones, visibilizando la conexión existente entre diferentes áreas como la gestión de personas, el riesgo y los resultados del negocio.

Entre otros factores, las nuevas formas de trabajo han impactado en la Cultura Corporativa, afectando la salud mental y el bienestar de la plantilla y contribuyendo a que las personas se sientan menos conectadas entre ellas y con el propósito de la organización.

El riesgo de Cultura Corporativa se ha situado entre uno de los principales riesgos a afrontar por parte de las organizaciones y Direcciones de Auditoría Interna según las últimas ediciones del estudio *Risk in Focus*<sup>2</sup>.

Desde hace más de diez años, como consecuencia de las crisis financieras, los Consejos

de Administración son conscientes del riesgo que supone una Cultura Corporativa débil y cómo una cultura fuerte hace a la organización más valiosa.

Al ser una de las preocupaciones de la mayor parte de los Consejos de Administración y Alta Dirección, y siendo en cualquier caso un riesgo clave en el valor de la organización, la Cultura Corporativa debe formar parte del universo de auditoría y ser contemplada periódicamente en el Plan de Auditoría Interna.

Auditoría Interna, como principal proveedor de aseguramiento y asesoramiento independiente, tiene un papel clave para otorgar garantías al Consejo de Administración de que la cultura y los valores definidos se encuentran alineados con el propósito, son apropiados dado el contexto de riesgo y se viven en toda la organización.

La Cultura Corporativa debe formar parte del universo de auditoría y ser contemplada periódicamente en el Plan de Auditoría Interna.

2. [https://auditoresinternos.es/uploads/media\\_items/risk-in-focus-2022.original.pdf](https://auditoresinternos.es/uploads/media_items/risk-in-focus-2022.original.pdf) y [https://auditoresinternos.es/uploads/media\\_items/esferaconsejeros-riesgosclave-risk-in-focus-2023.original.pdf](https://auditoresinternos.es/uploads/media_items/esferaconsejeros-riesgosclave-risk-in-focus-2023.original.pdf)

La Cultura Corporativa está presente en muchas áreas de riesgo críticas para el negocio y, por tanto, tiene un impacto significativo en la gestión de riesgos y el control interno.

## 2. EL PAPEL DE AUDITORÍA INTERNA RESPECTO AL DE OTRAS ÁREAS DE CONTROL.

La Cultura Corporativa está presente en muchas áreas de riesgo críticas para el negocio y, por tanto, tiene un impacto significativo en la gestión de riesgos y el control interno. Por ello, las funciones de las áreas de control deben ser las mismas que para el resto de los riesgos de la organización, si bien debe tenerse en cuenta que, al impregnar la Cultura Corporativa todos los niveles de la organización, dichas áreas de control también forman parte de ella.

En organizaciones con un sistema de control interno maduro, organizado de acuerdo al modelo de tres líneas, las funciones de éstas respecto a la Cultura Corporativa podrían ser las siguientes:

- La **primera línea**, enfocada en la gestión operativa y de riesgos, identifica las debilidades de su modelo de Cultura y pone remedio a las acciones contrarias a la misma. En concreto, es clave la labor de RR.HH. para que el *tone at the top* llegue a todos los niveles de la organización, así como para asegurar la implementación de la cultura corporativa definida y realizar un seguimiento sobre su nivel de madurez.
- La **segunda línea** supervisa la eficacia de la gestión de riesgos, tomando por un lado la Cultura Corporativa como un proceso en sí mismo, con riesgos asociados y controles que los mitiguen y, por otro, considerando su impacto de forma transversal en cada uno de los procesos de la organización, en concreto:
  - Estableciendo canales de denuncia y éticos que minimicen riesgos penales y fraudes.
  - Participando en el diseño de políticas y procedimientos que garanticen que la organización desarrolla sus actividades y negocios conforme a la cultura definida.
  - Velando porque los procedimientos de identificación y evaluación de riesgos incluyan la Cultura Corporativa.
- La **tercera línea** asumirá un papel de aseguramiento (evaluación independiente de la eficacia y eficiencia del control interno y el cumplimiento de la legislación) o de asesor de confianza (dando respuesta a las solicitudes concretas de los *stakeholders*), según el enfoque definido en su plan de auditoría. A la hora de definir un papel u otro, deberán tenerse en cuenta los siguientes aspectos:
  - El nivel de madurez de la organización en cuanto a la definición, implementación, seguimiento y formalización de la cultura. Un mayor nivel de madurez hará más propicio un rol de aseguramiento, mientras que, si no se ha alcanzado un mínimo, será más efectivo el rol de asesor de confianza.
  - El enfoque regulatorio del sector en el que opere la organización. Cuanto mayor sea la regulación respecto a la Cultura Corporativa, más importancia cobrará el rol de aseguramiento, como es el caso del sector financiero tras la crisis de 2008. Un ejemplo claro de ello es que la Autoridad Bancaria Europea dispone de





unas Directrices sobre gobierno interno<sup>3</sup>, en las que se especifican los aspectos críticos a evaluar en relación con la cultura

de riesgos, un elemento importante que se integra en la Cultura Corporativa de este tipo de organizaciones.

### 3. HABILIDADES A CONSIDERAR EN EL EQUIPO PARA ABORDAR UNA AUDITORÍA DE CULTURA CORPORATIVA.

Las habilidades de comunicación y relacionales han cobrado especial relevancia para Auditoría Interna en los últimos años, siendo fundamentales en los perfiles demandados. En una auditoría de la Cultura Corporativa (en la que las evidencias serán, probablemente, menos tangibles que en otros casos) estas habilidades resultan imprescindibles y deben sumarse a las habilidades técnicas necesarias. Se destacan a continuación algunas de estas habilidades:

- **Conocimiento experimentado, global y transversal de la compañía:** ayuda a interpretar la realidad de forma aperturista, a ser más flexible, a priorizar y a llegar a acuerdos. Fomenta la empatía con las áreas auditadas y facilita tener más clara la contribución de cada una al propósito. Un perfil senior, con larga trayectoria y experiencia y relaciones sólidas con diferentes estamentos de la organización será el más recomendable para este tipo de auditorías.

- **Independencia, credibilidad y confianza:** habilidades inherentes al trabajo de auditoría interna y necesarias para todos los trabajos de aseguramiento.
- **Empatía e inteligencia emocional para el trato con las personas:** permite saber leer una situación, entender mejor al interlocutor y actuar en consecuencia, buscando la mejor forma de dirigirse a él.

Una opción interesante para valorar es la de contar con la figura del auditor invitado (*guest auditor*)<sup>4</sup>, que pueda aportar una visión diferente y enriquecedora para este trabajo.

Por último, más allá de las habilidades del equipo que aborde este tipo de trabajos, Auditoría Interna debe ser embajadora de la Cultura Corporativa, alineando sus comportamientos y actuando como movilizadora de la misma.

En una auditoría de Cultura Corporativa, las habilidades de comunicación y relacionales resultan indispensables, debiendo sumarse a las habilidades técnicas.

3. [https://www.eba.europa.eu/sites/default/documents/files/documents/10180/2164689/de7783ac-51b3-4c6f-8314-be75c2e2b85e/Guidelines%20on%20Internal%20Governance%20%28EBA-GL-2017-11%29\\_ES.pdf?retry=1](https://www.eba.europa.eu/sites/default/documents/files/documents/10180/2164689/de7783ac-51b3-4c6f-8314-be75c2e2b85e/Guidelines%20on%20Internal%20Governance%20%28EBA-GL-2017-11%29_ES.pdf?retry=1)

4. Esta figura consiste en la participación temporal de un experto de un área operativa en un trabajo de aseguramiento, con el objeto de aportar sus conocimientos y visión experta en una materia concreta.



# Tercera parte - Planificando la auditoría de la Cultura Corporativa

El objetivo global de una auditoría sobre la Cultura Corporativa es analizar la gestión de los riesgos de cultura y conducta, evaluando su estado e impacto para aportar una opinión y dar recomendaciones de mejora.

## 1. ¿CÓMO DEFINIR EL OBJETIVO DE UNA AUDITORÍA DE CULTURA CORPORATIVA?

El objetivo global de una auditoría sobre la Cultura Corporativa es analizar la gestión de los riesgos de cultura y conducta, evaluando su estado e impacto para aportar una opinión y dar recomendaciones de mejora. Es importante señalar que, en este tipo de trabajos, el auditor interno actúa como función independiente que proporciona aseguramiento sobre los riesgos asociados a la Cultura Corporativa.

Antes de definir los objetivos específicos, será necesario alinearlos con las expectativas de la Comisión de Auditoría (u órgano equivalente), por lo que es recomendable compartírselos explícitamente con dicho órgano.

Habitualmente, este tipo de auditorías se plantean para:

- **Valorar el nivel de madurez de la Cultura Corporativa:** este es el objetivo más habitual en organizaciones con un desarrollo más maduro de su cultura.
- **Evaluar el impacto de la Cultura Corporativa en los procesos claves:** este es el objetivo más habitual de las primeras auditorías que se realicen sobre esta temática.
- **Determinar si la Cultura Corporativa actúa como mecanismo de racionalización o justificación de incidencias o incumplimientos.**

## 2. ¿CÓMO SELECCIONAR EL ENFOQUE DE UNA AUDITORÍA DE CULTURA CORPORATIVA?

El **enfoque de Auditoría Interna** sobre la Cultura Corporativa, al igual que la propia cultura de una organización, no es estático, sino que evoluciona a medida que esta cambia. Adicionalmente, es importante que se adapte a la situación particular de cada organización.

Por ello, antes de definirlo, es clave realizar una evaluación del nivel de madurez de la

Cultura Corporativa de la organización. No obstante, no es necesario que dicha evaluación se materialice en una revisión detallada, pudiendo basarse en el juicio profesional y en lo observado en trabajos de aseguramiento precedentes. Para realizar esta evaluación preliminar, se tomará como referencia el modelo de madurez de la propia organización (en caso de existir) o, en su defecto, el mode-



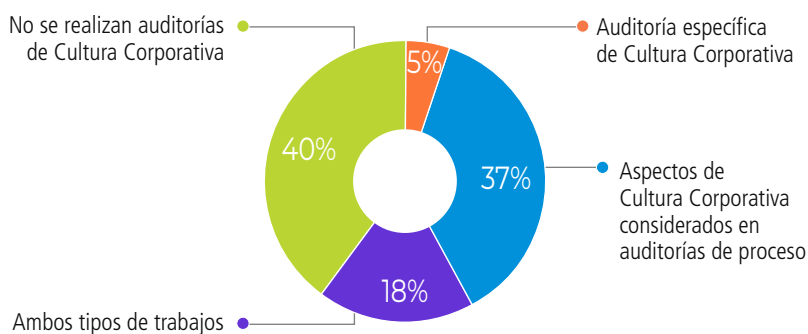
lo externo que mejor se adapte. Como Anexo a este documento se incluye una propuesta de modelo de referencia que puede servir de guía en caso de no existir un modelo definido.

A efectos de este documento, se van a considerar tres posibles alternativas para dar co-

bertura a la Cultura Corporativa en el plan de auditoría:

- Opción 1: Realización de auditorías específicas de Cultura Corporativa.
- Opción 2: Revisión de la Cultura Corporativa dentro de otras auditorías.
- Opción 3: Actividades como asesor de confianza.

TIPOS DE TRABAJO REALIZADOS EN RELACIÓN CON CULTURA CORPORATIVA



FUENTE: Chartered Institute of Internal Auditors. *Cultivating a healthy culture: Why Internal Audit and boards must take Corporate culture more seriously in a post-Covid world*. 2022

La elección de una alternativa u otra dependerá del nivel de madurez de la Cultura Corporativa de la organización.

La siguiente tabla recoge la relación entre ambos conceptos:

TABLA 1: RELACIÓN ENTRE NIVELES DE MADUREZ DE LA CULTURA CORPORATIVA Y LOS TRABAJOS DE AUDITORÍA INTERNA

TIPOS DE TRABAJO A REALIZAR EN EL ÁMBITO DE LA CULTURA CORPORATIVA		NIVEL DE MADUREZ			
		INFORMAL	BÁSICO	AVANZADO	ÓPTIMO
Aseguramiento	<b>Opción 1: Auditorías específicas de Cultura Corporativa</b>				
	a. Metodo 1: revisión de alto nivel del diseño del modelo de Cultura Corporativa en toda la organización.	✓	✓✓	✓✓	✓✓
	b. Método 2: revisión profunda (diseño y efectividad) total o parcial de componentes de la Cultura Corporativa.	✓	✓	✓✓	✓✓
	c. Metodo 3: combinación métodos 1 y 2.	✓	✓	✓✓	✓✓
	<b>Opción 2: Revisión de la Cultura Corporativa dentro de otras auditorías</b>	✓	✓	✓✓	✓✓
Consultoría	<b>Opción 3: Actividades como asesor de confianza</b>	✓✓	✓✓	✓	✓

✓ Enfoque adecuado      ✓✓ Enfoque altamente recomendable



La descripción detallada de cada una de las alternativas es la siguiente:

### Opción 1: Auditorías específicas de Cultura Corporativa

El **objetivo principal** de una auditoría específica sobre la Cultura Corporativa es evaluar si su diseño y la eficacia operativa de su implementación están alineadas con el propósito, la misión y la estrategia de la organización.

Este tipo de trabajos de aseguramiento permitirá opinar sobre si el nivel de madurez de la Cultura Corporativa en la organización evidenciado en la auditoría está alineado con la evaluación preliminar mencionada con anterioridad. No obstante, requieren un alto nivel

de dedicación del equipo, así como conocimientos amplios sobre la organización y específicos sobre modelos de Cultura Corporativa, por lo que debe evaluarse previamente si se dispone de este *expertise* o si es necesario incorporarlo.

El **alcance** puede cubrir toda la organización o limitarse a ciertos componentes (un proceso, una unidad de negocio o una localización geográfica).

El Instituto de Auditores Internos de Australia<sup>5</sup> señala tres métodos para orientar este tipo de auditorías en función de su profundidad y amplitud, que depende de cómo se consideran los aspectos visibles e invisibles de la Cultura Corporativa (ver Gráfico 1).

El enfoque de Auditoría Interna sobre la Cultura Corporativa, al igual que la propia cultura de una organización, no es estático, sino que evoluciona a medida que esta cambia.

#### TIPOS DE TRABAJO REALIZADOS EN RELACIÓN CON CULTURA CORPORATIVA



- **Método 1:** revisión de alto nivel del diseño del modelo de Cultura Corporativa en toda la organización, centrándose en los aspectos visibles y mensurables (propósito, visión, misión y estrategia; código de conducta; políticas de RRHH; estructura; etc.).

Este método es recomendable cuando el nivel de madurez de la Cultura Corporativa es, como mínimo, básico. Es útil para identificar si el nivel de madurez real coincide con el esperado, o si existen comportamientos contrarios a la cultura definida.

5. The Institute of Internal Auditors Australia. *Auditing Risk Culture: A practical guide*, 2021

- **Método 2:** revisión profunda de la Cultura Corporativa, incluyendo tanto aspectos visibles como invisibles (normas no escritas, percepciones, reputación, grado de interiorización, etc.). Puede focalizarse en elementos concretos del universo de auditoría (procesos, áreas de negocio, filiales o áreas geográficas) seleccionados por el auditor interno en función de su riesgo residual.
- **Emitir una opinión completa tanto sobre el proceso auditado como sobre la Cultura Corporativa.** En este caso, a la revisión habitual de un proceso se añade la auditoría de la Cultura Corporativa de acuerdo a lo detallado en la Opción 1 anterior. Implica una dedicación elevada de recursos.

Este método es recomendable para elementos del universo de auditoría con un nivel de madurez avanzado u óptimo (aunque el nivel global de la organización puede ser inferior), cuya revisión puede enfocarse como un piloto para auditorías más amplias.

En caso de existir subculturas corporativas (por regiones, países o incluso departamentos), la auditoría puede orientarse a realizar trabajos de aseguramiento transversales de componentes específicos de la cultura o bien a realizar trabajos de aseguramiento de los distintos componentes de una subcultura.

- **Método 3:** combinación de los métodos 1 y 2. Este método es recomendable para organizaciones con un nivel alto de madurez, pues permite identificar barreras en el comportamiento que impidan alcanzar el nivel óptimo.

## Opción 2: Revisión de la Cultura Corporativa dentro de otras auditorías

Se diferencian dos posibles enfoques para este tipo de revisión.

- **Emitir una opinión completa sobre el proceso auditado, complementada por una revisión limitada de aquellos aspectos de la Cultura Corporativa que lo afectan de manera más relevante** (comportamientos esperados críticos para el proceso, con alto impacto en la operación o requeridos por la regulación). Este enfoque, menos profundo, es más eficiente en términos de consumo de recursos.

El alcance puede abarcar todos los procesos<sup>6</sup> de la organización si bien, a efectos de priorizar, es recomendable alinearse con las expectativas de la Comisión de Auditoría y la Alta Dirección y evaluar el impacto de cada proceso sobre:

- **Áreas de Segunda Línea**, que son críticas para la Cultura Corporativa. Las de mayor impacto serían la función de cumplimiento, calidad, control interno, ciberseguridad, comunicación, sostenibilidad, etc.
- **Áreas operativas de procesos estratégicos**, como ventas, operaciones, producción, estrategia corporativa, etc.
- **Áreas operativas de procesos de soporte y apoyo**, seleccionadas de acuerdo al criterio experto del auditor (un ejemplo sería Recursos Humanos).

La elección del enfoque de Auditoría Interna a aplicar dependerá del nivel de madurez de la Cultura Corporativa de la organización.

6. Procesos puede incluir cualquier elemento del universo de auditoría: políticas, marcos, procesos, procedimientos o metodologías

Existen tres alternativas para dar cobertura a la Cultura Corporativa en el plan de auditoría: realización de auditorías específicas de Cultura Corporativa; revisión de la Cultura Corporativa dentro de otras auditorías; y actividades como asesor de confianza.

En términos generales, esta alternativa es recomendable cuando la organización tiene un nivel de madurez elevado, si bien puede utilizarse para niveles menos maduros, en caso de requerimientos regulatorios o con el objeto de evaluar la situación real respecto a las expectativas del Órgano de Administración o la Alta Dirección.

Respecto a la forma de presentar los resultados de este tipo de trabajos de aseguramiento, un aspecto relevante a considerar es la relación entre las conclusiones y los hallazgos de los ámbitos revisados (tanto el proceso en sí mismo como la Cultura Corporativa asociada). En este sentido, debería identificarse, en la medida de lo posible, si los hallazgos están relacionados (es decir, si son consecuencia uno de otro), así como también describir los riesgos asociados, la probabilidad de ocurrencia y su impacto, tanto en el proceso como a nivel global de la organización.

### Opción 3: Actividades como asesor de confianza

Los aspectos generales del rol del auditor interno como asesor de confianza, así como de las salvaguardas que es necesario tomar para evitar poner en peligro su independencia y objetividad, quedan recogidos en el Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna; más concretamente en la Norma 1100 que trata sobre los atributos de "Independencia y Objetividad" relativos a la función de Auditoría Interna.

El tipo de actividades a ejecutar por el auditor interno respecto a la Cultura Corporativa en su rol de asesor de confianza, al igual que en el caso de las actividades de aseguramiento, dependerá del nivel de madurez de esta. A

menor nivel de madurez, la labor del auditor interno será más profunda, con el objeto de promover el incremento de dicho nivel de madurez. En niveles de madurez altos, su objetivo será aportar *best practices* que ayuden a mantenerlo y mejorarlo.

Pueden distinguirse dos tipologías de asesoramiento a prestar:

- **Asesoramiento en la definición de la Cultura Corporativa.**

En la etapa de definición, el enfoque dependerá del nivel de madurez observado:

- En organizaciones con un nivel de madurez **Informal o Básico**, se pueden realizar sesiones de trabajo con la Alta Dirección para conocer sus expectativas sobre los comportamientos a potenciar y animar a que se defina formalmente el modelo deseado. Para ello, deberán resaltarse los beneficios de gestionar, medir y controlar la Cultura Corporativa en todos sus ámbitos.
- En organizaciones con un nivel de madurez **Avanzado**, una vez identificados los puntos débiles, el auditor interno puede asesorar a la Alta Dirección en el lanzamiento de actividades de comunicación, sensibilización y capacitación sobre la Cultura Corporativa
- Por último, en organizaciones con un nivel de madurez **Óptimo**, el auditor interno puede detectar los puntos fuertes y trasladarlos interna y externamente, a través, por ejemplo, de la memoria anual corporativa o del portal de transparencia.

- **Asesoramiento en la implantación de la Cultura Corporativa.**

En esta etapa, el asesor de confianza puede asistir a la Alta Dirección en el diseño de

las acciones que se desarrollarán para integrar el conjunto de valores, comportamientos y creencias definidos como Cultura Cor-

porativa, así como realizar un seguimiento de las acciones tomadas para su refuerzo.

### 3. ASPECTOS A TENER EN CUENTA EN LA DETERMINACIÓN DEL ALCANCE.

Escogido el enfoque deseado, se definirá el alcance detallado de la auditoría. Para ello, se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- **Identificar los componentes clave de la cultura:**

La identificación de los componentes clave de la cultura de una organización (en algunos casos visibles y en otros invisibles, que evolucionan y se retroalimentan) permitirá focalizar el alcance de la auditoría para centrarse en los más significativos y testar tanto su diseño como su eficacia operativa.

- **Identificar los riesgos de conducta dentro del marco de control interno:**

De la misma manera, es crítico identificar los factores de riesgo que hacen vulnerable

a una organización ante incidentes relacionados con aspectos culturales, como por ejemplo los detallados en el apartado 4 de la primera parte de este documento. En este proceso de identificación puede ser de ayuda la existencia de indicadores o *red flags*, como por ejemplo la información del canal de denuncias (*Whistleblowing*), indicador directo que nos permite identificar situaciones en las que se actúa en contra de la Cultura Corporativa.

También se pueden utilizar otras fuentes de información como las conclusiones de auditorías previas, las evaluaciones de riesgo realizadas por la dirección, los informes de consultoría, de aseguradoras o de otros externos, etc.

Para definir el alcance detallado de la auditoría se deben identificar los componentes clave de la cultura y los riesgos de conducta dentro del marco de control interno.



## Cuarta parte - Construir el programa de trabajo

### 1. ENFOQUE METODOLÓGICO: TIPOS DE PRUEBAS Y HERRAMIENTAS

Con carácter previo a definir «el qué» (es decir, el programa de trabajo), se considera

interesante analizar «el cómo». Para ello, a continuación, se detallan un conjunto de téc-

Existen seis componentes que abordan la Cultura Corporativa desde distintos ángulos: Estrategia; Gobernanza; Personas; Riesgos y procesos; Relaciones con terceros y Reputación.

nicas que, de manera individual o combinada, ayudarán a Auditoría Interna a enfocar el desarrollo del programa de trabajo:

- **Análisis del contexto empresarial:** evaluación del modelo de negocio y los contextos externo e interno para identificar factores que afecten a las normas de comportamiento.
- **Indicadores clave de riesgo (KRI-Key Risk Indicators):** métricas que aportan una alerta temprana sobre resultados o eventos de riesgo.
- **Observación del comportamiento:** proporcionan información profunda y complementaria a las pruebas sustantivas y de controles.
- **Encuestas al personal realizadas por Auditoría Interna:** recopilan información sobre la forma en que el personal percibe su entorno y la normalidad de comportamien-

to. El grado de interiorización de la cultura y las posibles limitaciones para adoptar los comportamientos impulsados por la cultura.

- **Entrevistas individuales / Focus Groups:** permiten obtener información sobre experiencias concretas y comprender por qué se producen determinados comportamientos. En los *Focus Groups* los participantes pueden sentirse más seguros para compartir sus puntos de vista si observan a otros haciendo lo mismo.
- **Análisis de texto** (de políticas formales, informes, procedimientos y otros documentos): permiten extraer información sobre los promotores y los resultados de la cultura.
- **Análisis de datos e indicadores de gestión:** ayudan a soportar las observaciones de riesgo basadas en las técnicas anteriores, identificar causas-raíz y relacionar indicadores y procesos afectados.

## 2. DEFINICIÓN DE LAS PRUEBAS DE AUDITORÍA.

Como punto de partida para poder estructurar un programa de trabajo, se diferencian seis grandes componentes que abordan la Cultura Corporativa desde distintos ángulos:

1. Estrategia.
2. Gobernanza.
3. Personas.
4. Riesgos y procesos.
5. Relaciones con terceros.
6. Reputación.

Para cada componente se distinguen un conjunto de subcomponentes, para las que se

proponen diversos aspectos a considerar en formato pregunta, así como ejemplos de documentación que se puede obtener para soportar el análisis realizado y que sirvan de referencia al auditor interno para su trabajo.

### 2.1. Estrategia



Este componente se divide en las siguientes actividades:

- **Propósito, Misión, Visión y Valores:** el punto de partida de cualquier revisión debería pasar por la evaluación de la cohe-



rencia y alineamiento de la Cultura Corporativa con estos conceptos clave.

- **Plan estratégico:** evaluación de si la Cultura Corporativa es homogénea y se encuentra alineada para conseguir los objetivos estratégicos fijados por el Órgano de Administración.
- **Comunicación interna y externa:** evaluación de si se han comunicado de forma

efectiva los aspectos claves de la cultura organizativa a toda la organización y a sus *stakeholders*.

- **Liderazgo:** los líderes tienen un rol clave en el diseño e implementación de la cultura y deben ser referentes en los comportamientos que la definen y la hacen identificable.

Se detalla a continuación una guía de aspectos a evaluar en relación con estos puntos.



SUBCOMPONENTE	ASPECTOS PARA CONSIDERAR	EVIDENCIAS/DOCUMENTACIÓN SOPORTE
Propósito, Misión, Visión y Valores	<p><b>Definición y alineamiento:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Ha definido la organización claramente un propósito, una misión, visión y valores?</li> <li>• ¿Los aspectos relacionados con la Cultura Corporativa forman parte del orden del día de las reuniones del Consejo de Administración y Comité de Dirección?</li> <li>• ¿Qué proceso de definición se hizo para el propósito, la misión y los valores? ¿Cómo ha evolucionado en el tiempo?</li> <li>• ¿Cómo se asegura la organización de que la estrategia está alineada con el propósito, la visión y los valores?</li> <li>• ¿Están alineados los valores y la estrategia?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentación soporte de la definición del propósito, misión y valores.</li> <li>- Documentación sobre la presentación del propósito/misión.</li> <li>- Copia de actas del Consejo de Administración y Comité de Dirección.</li> <li>- Evidencias de comportamientos identificados para cada uno de los valores. (P. ej. para el valor "humildad": <i>Reconozco y aprendo de mis errores; Comparto éxitos y méritos con el equipo; Acepto y agradezco los consejos; etc.</i>)</li> <li>- Documentación soporte de la estrategia de comunicación.</li> <li>- Evidencias de la comunicación realizada.</li> </ul>
Plan estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existe una estrategia de negocio definida? ¿Cubre aspectos de negocio y cultura?</li> <li>• ¿Existe unidad de la dirección sobre la estrategia?</li> <li>• ¿Se mantiene actualizada a toda la organización sobre la evolución de los negocios?</li> <li>• ¿Cuál es la percepción de la organización en relación con la estrategia?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Obtener evidencia de que la estrategia cubre aspectos de cultura.</li> <li>- Obtener evidencia de las comunicaciones realizadas a la organización de actualización de la estrategia.</li> <li>- Resultados de las entrevistas realizadas.</li> </ul>
Comunicación interna y externa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo es la estrategia de comunicación?</li> <li>• ¿Cómo ha sido el proceso de comunicación del propósito, la misión, estrategia y valores de la organización?</li> <li>• ¿Cómo se fomenta actuar de acuerdo con los valores?</li> <li>• ¿Qué tipos de comunicación y canales se han utilizado?</li> <li>• ¿Cómo es la estrategia de comunicación entre la sociedad Matriz y las Filiales?</li> <li>• ¿Se visibiliza la comunicación entendiendo cómo se percibe el propósito y la misión de la organización identificándolos y considerándolos alineados con la estrategia?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de Comunicación</li> <li>- Evidencia comunicaciones realizadas sobre cultura.</li> <li>- Nº de charlas del CEO relacionadas con cultura y valores de la organización.</li> <li>- Encuestas a la organización para poder captar cómo percibe la organización los valores.</li> </ul>

SUBCOMPONENTE	ASPECTOS PARA CONSIDERAR	EVIDENCIAS/DOCUMENTACIÓN SOPORTE
Comunicación interna y externa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo se mide el grado de interiorización de la cultura, valores y comportamientos? ¿Se han comunicado los valores en una charla del CEO o potenciado a través de la intranet?</li> <li>• ¿En qué canales de comunicación (internos y externos) se publica?</li> <li>• ¿Cuál es la percepción de la organización sobre el proceso de comunicación de los valores?</li> <li>• ¿Los empleados conocen los asuntos relevantes a través de canales formales o informales?</li> </ul>	
Liderazgo	<p><b>Equipo directivo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Lidera el equipo directivo con integridad?</li> <li>• ¿Son homogéneos los estilos de liderazgo y están alineados con la cultura?</li> <li>• ¿Qué acciones llevan a cabo los líderes para gestionar y desarrollar la cultura?</li> <li>• ¿Conoce el equipo directivo la forma de trabajo en la organización?</li> <li>• ¿Tiene en cuenta el equipo directivo la cultura en un proceso de due diligence?</li> <li>• ¿Desarrolla el equipo directivo la capacidad organizativa, la creatividad y la innovación?</li> </ul> <p><b>Apoderamiento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Los niveles de representación y toma de decisión en la compañía están definidos y tienen controles establecidos alineados con la Cultura Corporativa?</li> <li>• ¿Las decisiones se consultan y consensuan o se centralizan en posiciones directivas y/o intermedias?</li> </ul> <p><b>Diseño organizativo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se ajusta el marco de capacidades de la organización a la cultura deseada?</li> <li>• ¿Qué tipo/s de estructura/s organizativa/s es la predominante?</li> <li>• ¿Es clara y está formalizada la estructura?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar ejemplos de consistencia y alineamiento entre los mensajes del equipo directivo y los valores.</li> <li>- Acciones concretas para desplegar cultura corporativa.</li> <li>- Protocolo/manual del estilo de liderazgo.</li> <li>- Formaciones realizadas sobre liderazgo transversal y directivo.</li> <li>- Criterios de evaluación del equipo directivo en función de su estilo de liderazgo y cultura deseados.</li> <li>- Modelo de toma de decisiones en los distintos procesos de negocio.</li> <li>- Modelo escalonado vs centralizado en posiciones directivas.</li> <li>- Estructura organizativa jerárquica y funcional.</li> </ul>

Los aspectos clave a considerar para concluir sobre la implantación de este componente son:

- Cultura Corporativa clara, alineada con la estrategia y los objetivos empresariales y comunicada con frecuencia.
- Cultura Corporativa articulada y comunicada claramente y de forma continua, para que todos los miembros de la organización la conozcan y entiendan.

- Los líderes promueven activamente una Cultura Corporativa coherente y alineada y son un referente de esta.

## 2.2. Gobernanza



Este componente se divide en las siguientes actividades:

- **Código ético y de conducta / Políticas:** al ser una de las herramientas a través de las



que se define y da a conocer la Cultura Corporativa, debe evaluarse la alineación de este elemento con la Cultura Corporativa, la Misión y la Visión.

- **Responsabilidad Penal Corporativa (Gestión del riesgo penal):** evaluación de si los comportamientos están alineados con el marco legal vigente.

- **Canal de denuncias interno y sistema disciplinario:** elementos clave para implementar y seguir el cumplimiento de la Cultura Corporativa. Deben ser conocidos por los empleados y estar diseñados para poder utilizarse con confianza.

Se detalla a continuación una guía de aspectos a evaluar en relación con estos puntos.



SUBCOMPONENTE	ASPECTOS PARA CONSIDERAR	EVIDENCIAS/DOCUMENTACIÓN SOPORTE
Código ético y de conducta / Políticas	<p><b>Código ético y de conducta:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿La Cultura Corporativa de la compañía está claramente reflejada en el código ético?</li> <li>• ¿Está aprobado a nivel del Consejo de Administración?</li> <li>• ¿Ha sido compartido con los empleados?</li> <li>• ¿Se han implementado acciones para su difusión?</li> <li>• ¿Forma parte del proceso de incorporación de nuevos empleados?</li> <li>• ¿Existen acciones formativas relacionadas?</li> <li>• ¿Incluye valores, comportamientos no adecuados en la relación con la sociedad, cumplimiento de la legislación, respeto al medio ambiente, etc.?</li> <li>• ¿Cuál es el grado de conocimiento y aplicación del código ético por los empleados? (Si no hay datos, se puede realizar un test en una muestra de empleados).</li> <li>• ¿Existe un código de conducta para terceros que establezca los valores y comportamientos esperados? <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Se comparte en los procesos de adjudicación?</li> <li>- ¿Está incluido dentro de los contratos?</li> <li>- ¿Existe normativa relativa al conflicto de intereses y es de conocimiento de los empleados? ¿Existe algún canal para reportar casos de conflicto de intereses? ¿Qué medidas se han tomado en estos casos? ¿Qué medidas de comunicación o formación se han realizado para su conocimiento?</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Políticas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existen otras políticas y procedimientos con mayor detalle sobre comportamientos y conductas esperadas?</li> <li>• ¿Están estas políticas y procedimientos alineados con el código ético y con la Cultura Corporativa de la organización?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Código ético y sus principios de actuación y conducta.</li> <li>- Acciones formativas sobre el código ético.</li> <li>- Porcentaje de empleados que ha realizado acciones formativas referentes al código de ética.</li> <li>- Aspectos de la Cultura Corporativa reflejados en el código ético.</li> <li>- Código de conducta de terceros.</li> <li>- Incidencias de auditorías previas relacionadas con conflictos de interés.</li> <li>- Normativa de conflicto de intereses. Informe del canal de comunicación y acciones formativas, comunicaciones.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Políticas de Salud, Seguridad Física y Medio Ambiente; Consumo de drogas y/o alcohol en el trabajo; Gestión de personas, Compras y contrataciones, Ética y Conducta de Proveedores; Seguridad de IT, Comunicación; Derechos humanos; Relaciones con la comunidad; Sostenibilidad; Anticorrupción; Fiscalidad.</li> </ul>

SUBCOMPONENTE	ASPECTOS PARA CONSIDERAR	EVIDENCIAS/DOCUMENTACIÓN SOPORTE
Responsabilidad penal corporativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Está el modelo de responsabilidad penal corporativa alineado con la Cultura Corporativa?</li> <li>• ¿Cuáles son los canales para la detección de debilidades o incumplimientos?</li> <li>• ¿Se han implementado planes de acción para corregir incumplimientos o debilidades?</li> <li>• ¿Se fomenta desde la Alta Dirección un entorno de transparencia que favorezca la comunicación de posibles irregularidades?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modelo de gestión del riesgo penal.</li> <li>- Planes de formación sobre legislación aplicable y normativa interna.</li> <li>- Reporte a la Alta Dirección de las irregularidades comunicadas.</li> <li>- Planes de acción acordados para subsanar las irregularidades.</li> </ul>
Canal de denuncias interno y sistema disciplinario	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existe un canal de denuncias? ¿Se ha difundido su existencia?</li> <li>• ¿Existe un protocolo establecido de análisis de denuncias que defina cómo se dan las respuestas y en qué plazo?</li> <li>• ¿Se analizan las denuncias por comportamientos no acordes a la Cultura Corporativa?</li> <li>• ¿Existe un sistema disciplinario?</li> <li>• ¿Las actuaciones disciplinarias se alinean con la Cultura Corporativa?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicaciones para dar a conocer el canal de denuncias.</li> <li>- Tiempo de respuesta y tiempo de reacción del canal de denuncias.</li> <li>- Cantidad y características de las denuncias.</li> <li>- Actuaciones disciplinarias y recurrencia.</li> </ul>

Los aspectos clave a considerar para concluir sobre la implantación de este componente son:

- Alinear las políticas internas con el conjunto de valores y buenas prácticas establecidos en el marco de Buen Gobierno.
- Reforzar la cultura deseada con ejemplos de conducta adecuada y tomar acciones correctivas/sancionadoras sobre las conductas no deseadas.

da para incluir los valores y comportamientos deseados, da vida a toda la organización y permite formar individuos que son embajadores e impulsores de la cultura de la organización en su trabajo diario.

A efectos de identificar las actividades asociadas, se sigue la lógica del ciclo de vida del empleado:

- Selección e incorporación del personal.
- Retención, formación y carrera.
- Retribución.
- Condiciones de trabajo y clima laboral.

Se detalla a continuación una guía de aspectos a evaluar en relación con estos puntos.

### 2.3. Personas

Este componente alimenta y desarrolla la cultura. Una buena gestión de personas, diseñada



SUBCOMPONENTE	ASPECTOS PARA CONSIDERAR	EVIDENCIAS/DOCUMENTACIÓN SOPORTE
Selección e incorporación del personal	<p>Plan estratégico de personas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo utiliza RRHH la cultura definida para establecer las políticas y prácticas de trabajo?</li> <li>• ¿Participan los empleados en el desarrollo y la promoción de la cultura organizativa?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan estratégico de RRHH.</li> <li>- Estrategia de impregnación de la cultura y valores.</li> </ul>



SUBCOMPONENTE	ASPECTOS PARA CONSIDERAR	EVIDENCIAS/DOCUMENTACIÓN SOPORTE
	<p><b>Selección:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se tiene en cuenta la cultura (comportamientos y valores) en el proceso de contratación?</li> </ul> <p><b>Onboarding:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existe un proceso de <i>onboarding</i> cuando las personas se incorporan a la organización en el cual se explique el propósito y los valores de la organización?</li> <li>• ¿Se asignan como parte del proceso de <i>onboarding</i> personas de referencia que acompañen al recién contratado en el conocimiento de la organización?</li> <li>• ¿Se pide <i>feedback</i> a las nuevas incorporaciones transcurridos unos meses? Si es así, ¿incluye preguntas sobre la percepción de la cultura?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nº de contrataciones de personal. Análisis de su alineamiento con los valores (tests psicotécnicos/o de estilo que se hacen durante el proceso de selección).</li> <li>- Formación inicial relacionada con temas de valores y cultura.</li> <li>- Porcentaje de nuevos empleados que reciben formación inicial.</li> <li>- Informes/memorándums del <i>feedback</i> proporcionado por nuevas incorporaciones.</li> </ul>
Retención, formación y carrera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Incluyen los planes de formación sobre sucesión y la gestión del talento una referencia a la cultura?</li> <li>• La formación, ¿refleja y fomenta los comportamientos y valores adecuados?</li> <li>• ¿El equipo directivo potencia el desarrollo del talento y la formación?</li> <li>• ¿Tiene en cuenta el sistema de gestión del desempeño, además del «qué», el «cómo» se logran los objetivos?</li> <li>• ¿Se reconocen y recompensan los comportamientos que visibilizan la cultura?</li> <li>• En el proceso de promociones ¿se tiene en cuenta el comportamiento y los valores como un factor a considerar?</li> <li>• ¿Existe un plan para retener al talento?</li> <li>• ¿Existe un plan de sucesión para posiciones clave?</li> </ul> <p><b>Entrevistas de salida a empleados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se analizan los motivos de salida estableciendo planes de mediación?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan estratégico de RRHH.</li> <li>- Nº de horas de formación totales por empleado y % dedicado a formación sobre valores o formación general que incluya contenido relacionado.</li> <li>- Nº de empleados que han recibido la formación.</li> <li>- Valoración de la formación recibida.</li> <li>- Porcentaje de reuniones sobre el desempeño anual celebradas y formularios cumplimentados.</li> <li>- Nº de promociones internas en las que se ha valorado el comportamiento y alineamiento con los valores mediante encuestas / tests psicotécnicos o personalidad.</li> <li>- Ratios de rotación y permanencia media.</li> <li>- Plan de sucesión de posiciones clave. Gestión de riesgos de sucesión en el corto, medio y largo plazo.</li> <li>- Nº de entrevistas de salida de los empleados.</li> </ul>
Retribución	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Tienen los procesos y políticas de reconocimiento y recompensa elementos que consideren la contribución (o no) del individuo a la cultura?</li> <li>• ¿La remuneración y el bonus se centran en el largo plazo?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis de bandas salariales (internas y mercado).</li> <li>- Diferencia en retribución entre las salidas y sus recambios.</li> <li>- Ratio de retribución «mejor pagado» vs retribución media del resto plantilla.</li> <li>- Sistema de retribución variable basado en objetivos realizables y cuantificables.</li> <li>- Porcentaje de empleados con objetivos fijados.</li> <li>- Relación remuneración hombres vs mujeres.</li> </ul>

SUBCOMPONENTE	ASPECTOS PARA CONSIDERAR	EVIDENCIAS/DOCUMENTACIÓN SOPORTE
Condiciones de trabajo y clima laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo utiliza RRHH la cultura para establecer políticas y prácticas de trabajo?</li> <li>• ¿Los empleados participan activamente en el desarrollo y la promoción de la cultura organizativa?</li> <li>• ¿Se definen planes de acción y se actúa en consecuencia tras las encuestas a los empleados?</li> <li>• ¿Se sienten los empleados parte importante de la organización y comprenden cómo su trabajo contribuye al éxito general?</li> <li>• ¿Se identifican los empleados con los valores de la compañía?</li> <li>• ¿Se sienten los empleados motivados en el día a día con su trabajo?</li> <li>• ¿Cuál es la percepción de los empleados hacia las posiciones ejecutivas?</li> <li>• ¿Cómo son las relaciones entre empleados y sus superiores? (Distantes vs cercanas)</li> <li>• ¿Se potencian y facilitan vías y programas para que los empleados socialicen y tengan interacción sobre temas no laborales?</li> <li>• ¿Existe un ambiente de competitividad entre los trabajadores o de colaboración?</li> <li>• ¿Existen medios para que los empleados puedan expresar sus opiniones?</li> <li>• ¿Existen espacios para potenciar el trabajo colaborativo entre departamentos?</li> <li>• ¿Se encuentra la dirección comprometida con la seguridad y condiciones laborales?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrategia de impregnación de cultura y valores.</li> <li>- Encuesta de clima laboral.</li> <li>- Planes de acción y porcentaje de implantación.</li> <li>- Medidas de conciliación, relación de personal acogido y resultado de la encuesta de clima vs. conciliación.</li> <li>- Difusión y transparencia en los resultados.</li> <li>- Puntuación de las preguntas directamente relacionadas con la cultura y el arraigo.</li> <li>- Ratio de absentismo laboral.</li> <li>- Plan de cohesión del grupo.</li> <li>- Ejemplos de compromiso y vivencia de los valores.</li> <li>- Evolución de quejas de empleados, análisis de motivos y resultados históricos.</li> <li>- <i>Layout</i> de las oficinas y espacios comunes.</li> <li>- Listado de proyectos interdepartamentales.</li> <li>- Resultados de inspecciones de trabajo.</li> <li>- Resultados de auditorías laborales.</li> <li>- Inversión en proyectos que mejoran las condiciones y la seguridad laboral.</li> <li>- Nº de comunicaciones y charlas de la Alta Dirección sobre la importancia de la seguridad laboral.</li> </ul>

Los aspectos clave a considerar para concluir sobre la implantación de este componente son:

- Alinear la gestión de personas con la cultura deseada y centrarse en el «cómo».
- Estrategia de personal alineada con la estrategia empresarial.
- Permitir la integración de la cultura en toda la organización.
- Resaltar la importancia de la cultura en la gestión del rendimiento, los nombramientos, las recompensas, los ascensos y las acciones de compromiso.

## 2.4. Riesgos y procesos



Este componente se divide en las siguientes actividades:

- Gestión de riesgos.
- Marco de control.
- Gestión del cambio.

Algunos procesos dentro de las organizaciones son críticos para la Cultura Corporativa. En estos procesos es donde la compañía acomete los cambios, a menudo con la gestión de proyectos y nuevos sistemas.

Se detalla a continuación una guía de aspectos a evaluar en relación con estos puntos.



SUBCOMPONENTE	ASPECTOS PARA CONSIDERAR	EVIDENCIAS/DOCUMENTACIÓN SOPORTE
Gestión de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿La Cultura Corporativa se identifica como un riesgo en el mapa de riesgos corporativo?</li> <li>• ¿Se encuentran los controles asociados embebidos en el marco integral de control interno y riesgos?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Riesgo incluido en el mapa de riesgos corporativo.</li> <li>- Revisión del apetito de riesgo.</li> <li>- Seguimiento de indicadores y niveles de tolerancia de riesgos clave asociados.</li> </ul>
Marco de control	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se cuenta con un marco de control interno?</li> <li>• ¿Existe independencia funcional por parte de las funciones de control y supervisión (2ª y 3ª Línea)?</li> <li>• ¿Reportan las funciones de control periódicamente a los Órganos de Gobierno?</li> <li>• ¿Se dispone de herramientas para la gestión de las principales actividades de control (Sistema de Control de la Información Financiera y No Financiera, Modelo de Prevención de Delitos, etc.)?</li> <li>• ¿El marco de control está alineado con marcos de referencia avanzados (SOX, COSO, etc.)?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marco de control interno.</li> <li>- Soporte documental del <i>reporting</i> de las funciones de control.</li> </ul>
Gestión del cambio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se tienen en cuenta los impactos en la cultura de las actividades de transformación? ¿Cómo se gestionan dichos impactos?</li> <li>• ¿Están los procesos del día a día alineados con las creencias y valores?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Listado de proyectos con impacto en la cultura.</li> <li>- Sistema de gestión de proyectos.</li> <li>- Comité de gestión del cambio.</li> <li>- Plan de integración de entidades adquiridas.</li> </ul>

Los aspectos clave a considerar para concluir sobre la correcta implantación de este componente son:

- Gestionar los procesos clave con un enfoque a la cultura para asegurar su alineamiento.
- Entendimiento del impacto financiero y no financiero de las medidas mitigadoras de los riesgos y controles en los procesos, sobre todo en los empleados y en la sociedad.

- Analizar para cada cambio en los procesos críticos del negocio el impacto que puede tener en la cultura de la organización.

## 2.5. Relaciones con terceros



Este componente comprende las interacciones con clientes y proveedores<sup>7</sup>, durante las que las organizaciones pueden influenciar y ser influenciadas en comportamientos y cultura. Por ello debe comprobarse que las orga-

7. En este apartado se hace referencia únicamente a clientes y proveedores, puesto que el resto de terceros se encuentran indirectamente contemplados en los otros componentes propuestos. En este sentido, por ejemplo, los accionistas se encontrarían en el componente de "Gobernanza"; los empleados en el de "Personas" y las Administraciones Públicas en el de "Reputación".

nizaciones comparten su Cultura con estos terceros, así como que existen y funcionan los controles definidos para evitar actuaciones contrarias a la misma.

Se detalla a continuación una guía de aspectos a considerar en relación con estos puntos.



SUBCOMPONENTE	ASPECTOS PARA CONSIDERAR	EVIDENCIAS/DOCUMENTACIÓN SOPORTE
Cientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es la percepción de los clientes respecto al trato que reciben de la compañía?</li> <li>• ¿Cómo se desarrollan y redefinen servicios y productos?</li> <li>• ¿Cómo se toma en cuenta el input del cliente?</li> <li>• ¿Refleja el material de marketing y comunicación la cultura?</li> <li>• ¿Se recaban y solucionan las reclamaciones de clientes?</li> <li>• ¿Se recibe y tiene en cuenta la percepción del cliente sobre las personas de la compañía?</li> <li>• ¿Cómo añade valor a los clientes el estilo de liderazgo?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuestas de satisfacción de clientes.</li> <li>- Evidencias de causas de cambio en productos y servicios.</li> <li>- Sistema de medición del desempeño.</li> <li>- Reclamaciones de clientes.</li> <li>- Interacciones / registros del canal de voz del cliente (Servicio de Atención al Cliente).</li> </ul>
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es la percepción de los proveedores respecto al trato que reciben de la compañía?</li> <li>• ¿Existe un protocolo para la homologación y selección de proveedores en el que se analicen litigios, sanciones, cargos públicos, se alinea con el Sistema de Gestión de la Calidad de la compañía, si hacen auditorías sociales?</li> <li>• ¿Se ha definido una política de evaluación de proveedores que incluya aspectos relacionados con la cultura?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nº de proveedores no homologados.</li> <li>- % contratos que incorporan el código ético.</li> <li>- Nº de indicadores (e impacto) en la evaluación relativos a la Cultura Corporativa.</li> <li>- Identificación de transacciones con empresas sancionadas.</li> </ul>

Los aspectos clave a considerar para concluir sobre la implantación de este componente son:

- Comprender cómo la organización asegura que la Cultura Corporativa de la cadena de suministro está alineada con su propia cultura y qué mecanismos de monitorización ha establecido.
- Proceso de comunicación activo con terceros y alineación clara de la cultura.
- Gestión cuidadosa de los entornos de trabajo para garantizar la alineación con la cultura.

## 2.6. Reputación



La Cultura Corporativa se ve reflejada en la reputación corporativa, por lo que es importante analizar qué percepción tiene la sociedad y los principales *stakeholders* de la organización.

Por otra parte, los valores pueden ser distintos en cada país/ciudad y entorno empresarial.

El riesgo de actuaciones no acordes a la Cultura Corporativa puede ser mayor en ciertos entornos, por lo que en dichos casos deberí-





an analizarse más a fondo los controles implantados para su mitigación, así como la adaptación de la cultura a las distintas realidades locales en las que opera.

Para abordar los aspectos reputacionales, se ha dividido el componente en **Responsabilidad Social Corporativa y ESG (Environmental, Social and Governance)**.



SUBCOMPONENTE	ASPECTOS PARA CONSIDERAR	EVIDENCIAS/DOCUMENTACIÓN SOPORTE
Responsabilidad Social Corporativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Está alineada la Cultura Corporativa con lo que se refleja en su página web, redes sociales, etc.? ¿Qué acciones se toman en casos de no alineamiento?</li> <li>• ¿Se ha formalizado una política de RSC? ¿Está alineada con la Cultura Corporativa?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seguimiento de la reputación de la compañía en medios</li> </ul>
ESG	<p><b>Sostenibilidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿La sostenibilidad es parte de la Cultura Corporativa?</li> <li>• ¿Existe una política de sostenibilidad y está alineada con la Cultura Corporativa?</li> <li>• ¿Se conocen las expectativas y preocupaciones de los <i>stakeholders</i> en relación con este aspecto?</li> <li>• ¿Se evalúa/requiere a la cadena de suministro el alineamiento con estándares ESG?</li> </ul> <p><b>Medioambiente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Es la preocupación por el impacto medio ambiental parte de la Cultura Corporativa de la empresa?</li> <li>• ¿Se han tenido sanciones y/o realizado medidas para minimizar impactos medio ambientales?</li> </ul> <p><b>Inclusión y diversidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Las aportaciones de las diferentes visiones están atendidas adecuadamente?</li> <li>• ¿Existen empleados de diferentes nacionalidades, sexos, etc.?</li> <li>• ¿Cómo se evalúan los riesgos derivados de las diferencias culturales en las distintas geografías en los que la organización está presente y su impacto en la cultura definida a nivel corporativo?</li> <li>• ¿Cómo se adapta la Cultura Corporativa a los usos y costumbres de cada una de estas geografías?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sanciones medioambientales.</li> <li>- Planes de acción para mitigación de impactos.</li> <li>- %implantación de medidas, tiempo de implantación.</li> <li>- Política de Sostenibilidad.</li> <li>- Ejemplos de diversidad.</li> <li>- Resultados de las auditorías de terceros sobre aspectos ESG.</li> </ul>

Los aspectos clave a considerar para concluir sobre la implantación de este componente son:

- Revisar y prestar atención a la reputación externa (percepción de la organización por parte de la opinión pública, medios, internet, relaciones institucionales, grupos acti-

vistas y otros *stakeholders*...) dependiendo de cada negocio; y a la reputación interna de la organización, ya que los empleados juzgan y valoran el grado de alineamiento de los comportamientos y la comunicación interna y externa con la Cultura Corporativa.

- La aplicación de la inteligencia emocional en la comprensión de los distintos individuos que conforman los stakeholders con los que opera la organización, ya sea dentro de un país, trabajando con una cultura diferente, o fuera de él.
- Si bien una organización tendrá una visión, unos valores, unos comportamientos, etc.

definidos en consonancia con sus objetivos empresariales, es evidente que existen caracteres y personalidades diferentes y aspectos culturales locales de cada país que deben ser interpretados en el contexto adecuado, por lo que esto puede suponer un reto para el auditor interno.

La mejor cultura para una organización será aquella que le permita conseguir sus objetivos y su visión y que vaya de la mano del propósito.

### 3. COMUNICACIÓN DE CONCLUSIONES.

El resultado de la auditoría realizada nos permitirá obtener un diagnóstico del nivel de madurez de la Cultura Corporativa en cada uno de los componentes evaluados, así como identificar aquellos riesgos que están afectando a la consecución de la cultura deseada y, en consecuencia, impactan en el ambiente de control y en la consecución de objetivos.

La Alta Dirección de la compañía debe tener claro qué aspectos culturales son tolerables y no tolerables en términos de apetito de riesgo.

Auditoría Interna aportará valor proponiendo las recomendaciones oportunas para el control de los riesgos y el área responsable implantará los planes de acción adecuados para su subsanación.

Es fácil percibir una cultura compartida por todos los empleados, alineada con la estrategia y objetivos del negocio. La mejor cultura para una organización será aquella que le permita conseguir sus objetivos y su visión y que vaya de la mano del propósito.

Además, retroalimenta y beneficia a todos los componentes de la misma, puesto que impacta directamente en la creación de un lugar de trabajo con mejor ambiente laboral, aumenta la productividad, el compromiso y sentido de pertenencia, la comunicación es más clara y abierta, potencia el alineamiento con los valores y, en definitiva, reduce el riesgo y fortalece la reputación corporativa.



# Anexo - Guía para realizar una evaluación del nivel de madurez de la Cultura Corporativa

## 1. CONCEPTOS BÁSICOS.

Se presenta a continuación una guía para evaluar el nivel de madurez de la Cultura Corporativa de una organización (el modelo de madurez, en adelante) que, entre otros usos, facilitará el análisis preliminar que se considera clave para determinar el rol de Auditoría Interna y su estrategia de cobertura.

Para la aplicación de esta guía es necesario tener en cuenta las siguientes consideraciones previas:

- La Cultura Corporativa es **transversal**: afecta tanto a procesos estratégicos como nucleares de la organización, tiene múltiples actores y receptores, es dinámica y subliminal (al estar relacionada con creencias y comportamientos no siempre tangibles).
- No existe un modelo de Cultura Corporativa que funcione en todas las organizaciones. El **modelo óptimo** será aquel que **mejor contribuya a alcanzar los objetivos** estratégicos y el propósito y la visión a largo plazo de cada organización.
- La Cultura Corporativa **se puede y se debe gestionar**, para lo cual hay que identificar los principales componentes o ámbitos sobre los que debe actuarse. Puede que algunos componentes del modelo propuesto no sean de aplicación o que falten otros.
- El modelo puede ser entendido también como un **modelo de superación**, donde no siempre el nivel más alto en cada componente y atributo es lo mejor. Cada organización podrá elegir, con la involucración del Consejo de Administración y de la Alta Dirección, en qué nivel considera que se obtiene la mayor aportación de valor.
- El modelo puede ser enriquecido para adecuarlo a la realidad de cada organización y permite identificar **brechas o áreas que requieren una evolución**. Auditoría Interna podrá proponer recomendaciones (aseguramiento) y/o participar en el diseño de la hoja de ruta y la implementación de las mejoras que se consideren oportunas (asesor de confianza).

## 2. ELEMENTOS Y FUNCIONAMIENTO DEL MODELO.

De acuerdo con los aspectos abordados en los apartados anteriores de este documento, el modelo de madurez propuesto presenta los siguientes elementos:

- **4 niveles de madurez**: Informal (nivel 1); Básico (nivel 2); Avanzado (nivel 3) y Óptimo (nivel 4).

- **6 componentes de la Cultura Corporativa:** Estrategia; Gobernanza; Personas; Riesgos y procesos; Relaciones con terceros y Reputación.

Cada componente se desdobra a su vez en subcomponentes para darle mayor capilaridad y concreción a los diferentes atributos que deberán ser considerados y evaluados:

ESTRATEGIA (4)	GOBERNANZA (3)	PERSONAS (4)	RIESGOS Y PROCESOS (3)	RELACIONES CON TERCEROS (2)	REPUTACIÓN (2)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Propósito, Misión, Visión y Valores.</li> <li>- Plan Estratégico.</li> <li>- Comunicación interna y externa.</li> <li>- Liderazgo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Código Ético y de Conducta.</li> <li>- Responsabilidad penal corporativa.</li> <li>- Canal de denuncias interno y sistema disciplinario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Selección e incorporación del personal.</li> <li>- Retención, formación y carrera.</li> <li>- Retribución.<sup>1</sup></li> <li>- Condiciones de trabajo y clima laboral.<sup>1</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión de riesgos.</li> <li>- Marco de control.</li> <li>- Gestión del Cambio.<sup>3</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clientes.</li> <li>- Proveedores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsabilidad Social Corporativa.<sup>2</sup></li> <li>- ESG.<sup>2</sup></li> </ul>

1. En el modelo de madurez ambos subcomponentes se presentan conjuntamente.  
 2. En el modelo de madurez ambos subcomponentes se presentan conjuntamente.  
 3. El subcomponente de «Gestión del cambio» se ha considerado en el modelo de madurez de forma transversal.

El funcionamiento del modelo es el siguiente:

- **DATOS DE ENTRADA (INPUTS DEL MODELO)**

Para cada uno de los subcomponentes asociados a los seis componentes se dispone de una batería de atributos a evaluar en cada uno de los cuatro niveles de madurez. Todos los atributos deben ser evaluados dado que computan para la obtención de la calificación final teniendo todos ellos el mismo peso dentro de cada nivel. Los rangos de calificación establecidos son los siguientes:

- Informal (nivel 1): calificación [0,00-0,99]
- Básico (nivel 2): calificación [1,00-1,99]
- Avanzado (nivel 3): calificación [2,00-2,99]
- Óptimo (nivel 4): calificación [3,00-4,00]

El cumplimiento de cualquier atributo debe ser adecuadamente documentado por el equipo auditor (revisor). También se deben justificar aquellos atributos que “no apliquen” a la organización y no vayan a ser tenidos en cuenta.

**Evidencias o justificación:** En aquellos casos en donde se haya realizado una auditoría recientemente (horizonte máximo recomendado: 3-5 años –en función del ciclo auditor utilizado–): a través de las conclusiones allí obtenidas. Cuando no se dispone de esta información: a través de entrevistas con los responsables. Es recomendable indicar en las conclusiones aquellos casos donde una parte relevante del subcomponente haya sido cubierta con entrevistas, dado que influye en el nivel de aseguramiento aportado. Las evidencias o justificaciones se deben documentar en el campo «Comentarios / Evidencias».



**Nivel objetivo:** para cada subcomponente debe completarse a través del desplegable el nivel objetivo deseado (entre 0,00 y 4,00). Para completarlo, Auditoría Interna debería contar con la colaboración de la Alta Dirección y/o el Consejo (entrevistas, encuestas o el método que el DAI considere más apropiado).

• **DATOS DE SALIDA (OUTPUTS DEL MODELO)**

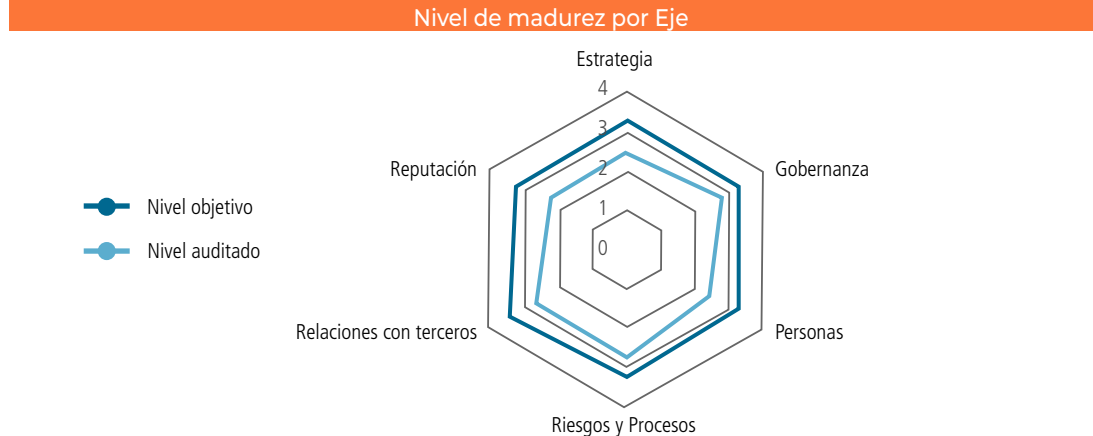
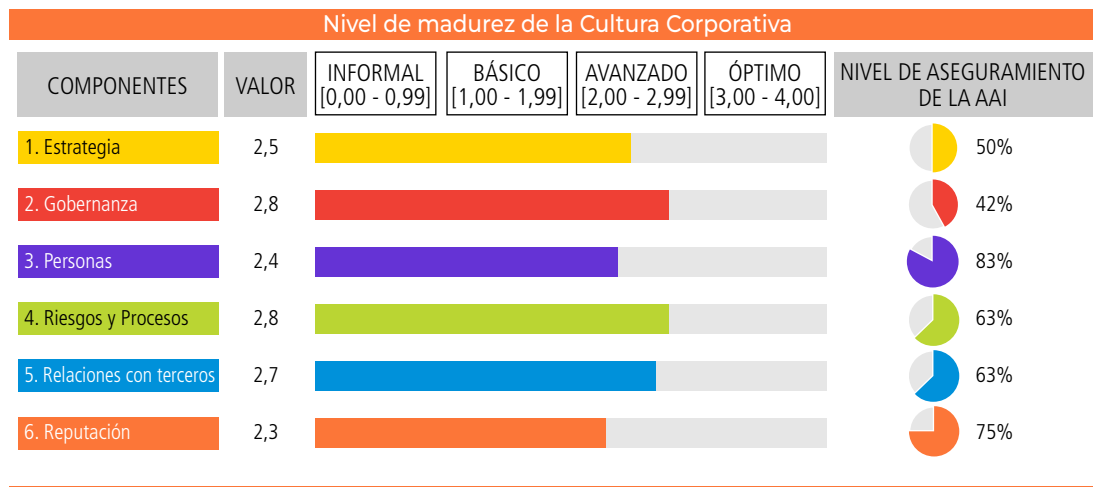
Las conclusiones del análisis anterior se reflejan en un hexágono en diagrama de ar-

aña. Cada componente está ordenado radialmente de modo que las esquinas forman un hexágono y las valoraciones se representan como puntos a distancia del cero (punto central del diagrama) que permiten comparar el estado actual auditado frente al estado objetivo, deseado o aspiracional.

Esta forma de presentar los resultados puede facilitar la comunicación al Consejo y la Alta Dirección y el planteamiento de hojas de ruta para cubrir la brecha existente.


**GRÁFICO 2: EJEMPLO ILUSTRATIVO DEL DIAGRAMA DE ARAÑA CON LA EVALUACIÓN POR SUBCOMPONENTE (NIVEL AUDITADO Y NIVEL OBJETIVO).**

EJEMPLO ILUSTRATIVO



### 3. USOS DEL MODELO.

Con base en las características del modelo propuesto, se identifican al menos cuatro usos principales (de menos a más intensivo):

- 
1. **Risk Assessment de Auditoría Interna:** permite evaluar la Cultura Corporativa como un elemento más del universo auditable.
  2. **Comunicar conclusiones al Consejo y la Alta Dirección** sobre los trabajos de auditoría realizados en el periodo en los diferentes ámbitos de la Cultura Corporativa.
  3. **Involucrar al Consejo y la Alta Dirección en la fijación periódica de los niveles deseados o aspiracionales** para cada componente. Esta actividad podrá desarrollarse mediante entrevistas, encuestas o de la forma en la que el DAI considere más apropiada.
  4. **Mantener actualizada y comunicar periódicamente al Consejo y la Alta Dirección la opinión de Auditoría Interna sobre el nivel de madurez de la Cultura Corporativa** de la organización, evaluar las brechas obtenidas, analizar las debilidades y deficiencias del modelo existente y proponer las recomendaciones oportunas en cada caso. Adicionalmente puede utilizarse para monitorizar los proyectos de implantación de las mejoras propuestas en el rol de asesor de confianza.

[Acceso al modelo](#)



# Bibliografía

## THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS

- Chartered Institute of Internal Auditors UK. *Mind the Gap: Cyber security risk in the new normal*. February 2021.
- Chartered Institute of Internal Auditors UK. *Cultivating a healthy culture: Why internal audit and boards must take corporate culture more seriously in a post-Covid world*. March 2022.
- The Institute of Internal Auditors Australia. *Auditing Risk Culture: A practical guide*. July 2021.
- Chartered Institute of Internal Auditors. *Organisational Culture. Evolving approaches to embedding and assurance*. May 2016.
- The Institute of Internal Auditor Global. *Auditing Culture*. November 2019.

## INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS DE ESPAÑA

- SABOR DEL MES. *Auditoría de la Cultura Corporativa*. Febrero 2022.
- LA FÁBRICA DE PENSAMIENTO. *Auditoría Interna y la ética empresarial*. Marzo 2019.

## ARTÍCULOS, DOCUMENTOS, GUÍAS, LIBROS

- DEROCHE T. Wolters Kluwer. *Auditing Culture: A Red Flag Approach*. 2016
- DELOITTE. *Tone at the top: The first ingredient in a world-class ethics and compliance program*. 2015.
- DEPARTMENT OF PUBLIC EXPENDITURE AND REFORM. *DPER Culture Review. Review and Next Steps*. April 2021.
- GOVERNMENT OF IRELAND. DEPARTMENT OF PUBLIC EXPENDITURE AND REFORM. *Our Public Service 2020. Promote Equality, Diversity and Inclusion*. 2020.
- OFFICE OF THE INSPECTOR GENERAL INTERNAL AUDIT REPORT. *Internal Audit of Tone at the Top and WFP's Leadership Arrangements. World Food Programme*. January 2020.
- JEX S., BEST E.J., FCA. *A Journey: into Auditing Culture*. In collaboration with Internal Audit Foundation and Grand Thornton. 2019.
- LLEÓ, A.; CHINCHILLA, N.; RUIZ-PÉREZ, F.; REY, C.; ALLOZA, A. *Purpose Strength Project evidencias empíricas sobre la implantación del propósito corporativo*. IESE Business School. Marzo 2022.
- REY, C. *Purpose-driven Organizations*. Palgrave Mcmillan. Open Access: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-030-17674-7>. 2019.
- CORPORATE EXCELLENCE – CENTRE FOR REPUTATION LEADERSHIP Y SUPERUNION. *The corporate purpose roadmap. Metodología para la construcción, implementación y activación del propósito corporativo*. <https://www.corporateexcellence.org/>. 2020.
- CARRERAS, E; ALLOZA, A.; CARRERAS, A. *Reputación Corporativa*. LID Editorial, Madrid. 2013.
- ALLOZA, A. *Invariance of the Reputation Emotional Index RepTrak Pulse: A Study Validation on Generational Change*. Corporate Reputation Review 24, pages143-157. 2021.



Instituto de Auditores Internos de España

Santa Cruz de Marcenado, 33 · 28015 Madrid · Tel.: 91 593 23 45 · Fax: 91 593 29 32 · [www.auditoresinternos.es](http://www.auditoresinternos.es)

DEPÓSITO LEGAL: M-10111-2023

ISBN: 978-84-126682-1-6

Maquetación: desdezero, estudio gráfico

Propiedad del Instituto de Auditores Internos de España. Se permite la reproducción total o parcial y la comunicación pública de la obra, siempre que no sea con finalidades comerciales, y siempre que se reconozca la autoría de la obra original. No se permite la creación de obras derivadas.



## OTRAS PRODUCCIONES DE LA FÁBRICA DE PENSAMIENTO

### AUDITORÍA INTERNA DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL APLICADA A PROCESOS DE NEGOCIO

Análisis de los aspectos relacionados con los casos de uso de Inteligencia Artificial (IA) más comunes utilizados por las empresas en sus procesos de negocio, y la regulación aplicable que los legisladores están promoviendo. Los principales modelos y tipologías de IA que la industria viene desarrollando, marco de Control Interno general y riesgos relacionados con esta tecnología. El documento aborda el rol del auditor interno en este tipo de trabajos y facilita una propuesta de programa de trabajo para poder abordarlos.

### AUDITORÍA INTERNA DE LOS PROCESOS ROBOTIZADOS DE NEGOCIO

Este documento aborda, entre otros aspectos, los tipos de robotización de procesos del negocio más frecuentes, así como los diferentes roles que puede asumir Auditoría Interna (aseguramiento y asesoramiento) frente a una tecnología que está cada vez más presente en las operativas corporativas.

### NUEVAS FORMAS DE TRABAJO EN REMOTO DE AUDITORÍA INTERNA

Esta guía de buenas prácticas analiza todos los aspectos necesarios para desarrollar el trabajo en remoto en la Dirección de Auditoría Interna, incluyendo sus implicaciones en las relaciones con los *stakeholders* y los retos y limitaciones –y cómo hacerles frente– de esta forma de trabajar.

### AUDITORÍA INTERNA DE LA GESTIÓN DE CRISIS Y RESILIENCIA DEL NEGOCIO

Abarca el rol de Auditoría Interna en la supervisión de los mecanismos de gestión de crisis y la resiliencia del negocio, así como el papel que asume en la fase previa, durante y después de que se produzca una crisis, e identifica las mejores prácticas relacionadas con la actuación de Auditoría Interna en este tipo de trabajos.



LA FÁBRICA DE PENSAMIENTO  
INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS DE ESPAÑA

Este documento aborda el concepto de Cultura Corporativa y su relevancia para las organizaciones, así como los principales riesgos asociados a una cuestión compleja de abordar debido a su alto grado de intangibilidad. Tras describir la relación de la Cultura Corporativa y el marco de control, el documento aborda el papel a desempeñar por parte del auditor interno respecto a la Cultura Corporativa, proporcionando, posteriormente, al lector una guía que sirva de punto de partida para que los profesionales de Auditoría Interna puedan diseñar un programa de trabajo y llevar a cabo sus revisiones en este campo. El documento finaliza, a modo de anexo, con una propuesta de modelo para evaluar el nivel de madurez de la Cultura Corporativa presente en nuestras organizaciones.