

*Auditar la cultura: un
enfoque de señales de alarma*



The IIA recientemente destacó la necesidad de que los auditores evaluaran la cultura organizacional; sin embargo, hay poca orientación sobre cómo cumplir esta tarea. A primera vista, la cultura podría parecer simplemente otro factor de riesgo a tener en cuenta en la auditoría de gobierno. Por otra parte, la auditoría de la cultura organizacional podría verse como la base para todo el plan de auditoría. Nuestra tarea consiste en determinar cómo incorporar algún elemento de la cultura en nuestra carga de trabajo, sin quedar atascados en los detalles para no resentir nuestro trabajo de auditoría. También debemos enfrentar el aspecto subjetivo implícito en una auditoría de la cultura y los desafíos únicos de informar las cuestiones que surjan.

Definición de cultura

Como sucede con cualquier auditoría nueva, debemos empezar por comprender el tema general. El primer escollo es entender qué significa el término “cultura”, antes de empezar a auditar la cultura en nuestras organizaciones. Para comenzar, compararemos la definición que encontramos en un libro de texto con la definición del mundo real.

La definición de libro, tomada de un texto universitario sobre comportamiento organizacional, define a la cultura como el “conocimiento social compartido dentro de una organización sobre las reglas, las normas y los valores que moldean las actitudes y los comportamientos de sus empleados.” Como es de esperar, la definición hace referencia a reglas formales, pero también menciona actitudes y comportamientos, a los que los auditores en general no suelen referirse.

En cuanto a la definición del mundo real, podemos citar a Norman Marks, un contribuyente frecuente en temas de auditoría a través de The IIA. Marks explica en un blog reciente que “Todos los observadores tienen su propia interpretación sobre lo que significa el término ‘cultura’. Suele interpretarse como ‘la forma en que hacemos las cosas aquí’.”

Al entender la cultura como ‘la forma en que hacemos las cosas’, podemos expandir nuestra definición base que incluye actitudes y comportamientos para abarcar también los procesos que seguimos.

Con estas dos definiciones en mente, nuestro enfoque de auditoría de la cultura incluye:

- Procesos que seguimos todos los días
- Comportamiento que exhibimos, en particular cuando las cosas van bien o salen mal
- Actitud que demostramos hacia nuestro trabajo, con nuestros colegas y clientes





No debemos olvidar la última palabra de la cita de Marks: la cultura es la forma en que hacemos las cosas *aquí*. La cultura puede variar mucho a lo largo de una organización. Ciertamente se puede afirmar que la alta dirección es la que define las pautas o el estilo de una organización, y que ese estilo se difunde desde los niveles más altos al resto de la estructura. En la realidad, ese estilo es interpretado por los gerentes y sus subordinados, y pasa por filtros de sesgo regional y geográfico.

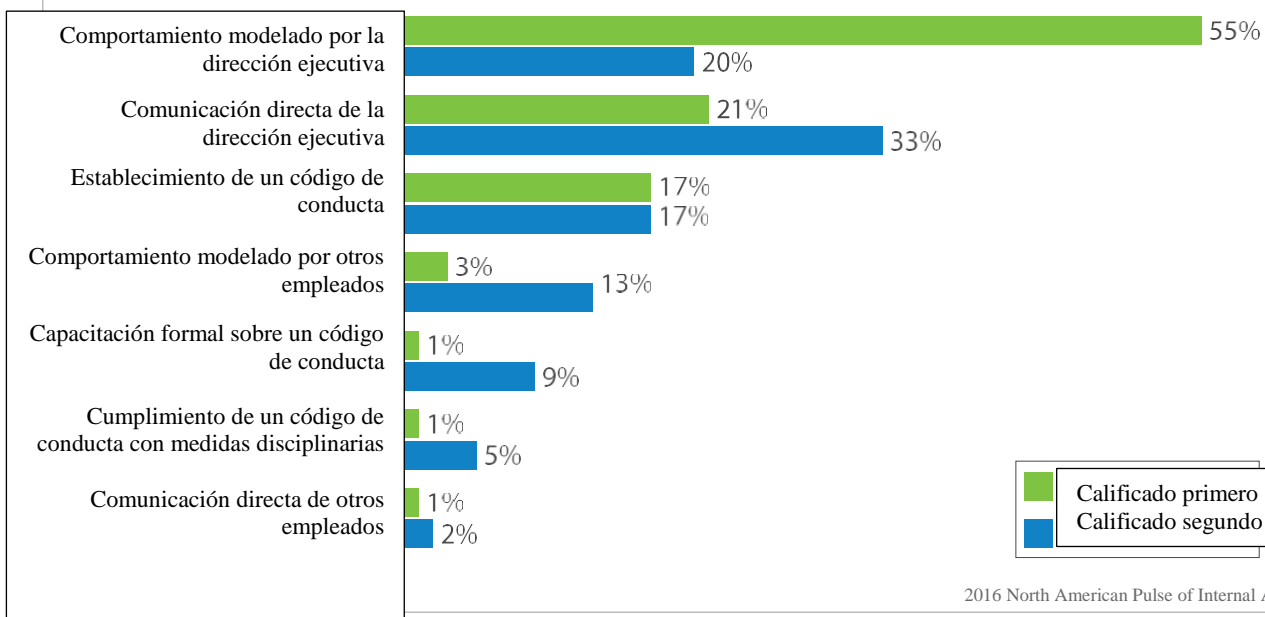
Los resultados de la encuesta más reciente *Pulso de la Auditoría Interna* realizada por The IIA respaldan la idea de que las organizaciones tienen muchos factores que influyen en la cultura. En los factores de influencia identificados, el comportamiento modelado por

ejecutivos y el comportamiento modelado por otros empleados figuraron en el primer y cuarto puesto respectivamente. Esto demuestra que hay diferencias claras en el comportamiento entre los distintos rangos de una organización.

En la realidad, no es posible definir la cultura en términos de un estilo organizacional único e igual para todos. En cada región, cada unidad de negocio, cada departamento y cada equipo habrá una cultura diferente. Al considerar la cultura desde la perspectiva de auditoría, no hay una única auditoría que nos pueda dar datos completos sobre la cultura de una organización. Debemos considerar la cultura todos los días, en todas las auditorías.

La idea de una auditoría de cultura continua

Factores que influyen en la cultura





se plantea en un documento reciente de The IIA titulado *Auditing Culture – A Hard Look at the Soft Stuff*. En ese artículo, se afirma: “La auditoría de cultura debe incorporarse en cada trabajo de auditoría, lo cual da a la organización una línea base para la supervisión continua y permite a los auditores buscar señales de alarma temprana.” Ahora solo nos resta determinar cómo encarar una auditoría de la cultura.

Dónde comenzar

La idea de incorporar un tema en cada auditoría que requiera buscar señales de alarma temprana no es nuevo. Es algo que venimos haciendo con el fraude. Se espera que los auditores tengan una conciencia de señales de alarma en cada trabajo de auditoría para poder detectar casos de fraude. Exploremos dos formas que en las que podemos incluir indicadores culturales en cada auditoría. La primera parte de esta práctica ocurre en las fases básicas de cada auditoría y la segunda parte se adapta a trabajos de auditoría específicos.

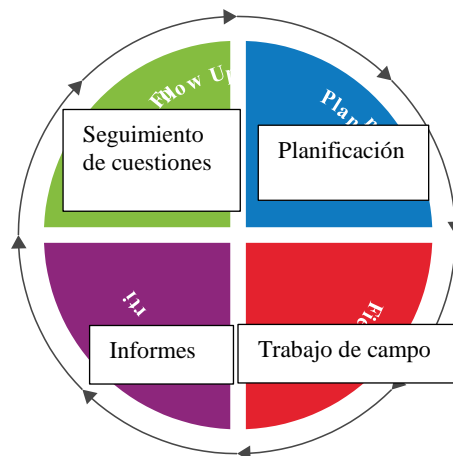
Las señales de alarma culturales pueden incorporarse a las principales fases de auditoría: planificación, trabajo de campo, informes y seguimiento.

“La auditoría de cultura debe estar incorporada en cada trabajo de auditoría, lo cual da a la organización una línea base para la supervisión continua y permite a los auditores internos buscar señales de alarma temprana.”

Auditing Culture - A Hard Look at the Soft Stuff

Mantener una conciencia de las señales de alarma dentro del proceso de auditoría es un buen punto de partida, porque los resultados son directamente observables por el equipo de auditoría, repetibles (porque se repetirán en cada trabajo) y rastreables, siempre que se documenten las observaciones para buscar tendencias y patrones.

El ciclo de auditoría





Señales de alarma de planificación

Al considerar algunas situaciones comunes, es posible poner rápidamente en foco las señales de alarma. Comencemos por la fase de planificación. Hemos decidido realizar una auditoría, por lo que enviamos una notificación al área en cuestión. La carta del trabajo de auditoría que mandamos al área explica el propósito de la auditoría, el alcance y los miembros del equipo.

Las señales de alarma que pueden aparecer en la fase de planificación incluyen:

- Frenos de la dirección antes del comienzo de la auditoría
- Solicitud para posponer la fecha de inicio indicada en la carta del trabajo de auditoría
- Poca predisposición para asistir a la reunión de apertura
- Falta de respuesta a las solicitudes de documentación inicial

Esto no significa que cualquiera de estas señales de alarma deban llevarse de inmediato al nivel de preocupación, pero debemos investigar en más detalle cuál es la causa raíz. Por ejemplo, si la dirección no responde a una solicitud de documentación, podría ser porque desea revisar los ítems antes de entregarlos. Nadie quiere ser tomado por sorpresa. Si, por otro lado, se ignora intencionalmente al equipo de auditoría o se ponen obstáculos innecesarios, es conveniente documentar el comportamiento.

Señales de alarma de trabajo de campo

Una vez avanzado el proceso de auditoría, realizaremos pruebas e inevitablemente surgirán algunas discrepancias que requerirán seguimiento con el auditado. Puede haber algunas cuestiones iniciales que hayamos identificado y la dirección deba abordar.

Las señales de alarma que pueden aparecer en la fase de trabajo de campo incluyen:

- Imposibilidad de acceder a los propietarios del proceso
- Respuesta lenta o nula a preguntas de seguimiento
- La dirección no reacciona a cuestiones planteadas durante la auditoría
- La dirección vuelve a referirse innecesariamente a cuestiones informadas en reuniones de avance
- Los auditores están relegados a condiciones de trabajo deficientes, por ejemplo, asignarles el armario de mantenimiento como oficina

Como se comentó, una única señal de alerta no significa que el área tenga una cultura defectuosa, pero se puede aprender mucho sobre un grupo observando sus comportamientos y actitudes. Si el grupo que estamos auditando muestra una falta de consideración por el equipo de auditoría que está trabajando para mejorar su proceso, o una desatención completa a cualquier problema que se haya descubierto, debemos buscar más profundo, ya que puede existir la misma falta de consideración para con sus operaciones y sus empleados.



Informe de señales de alarma

La conclusión de una auditoría puede ser un momento muy estresante para todos los involucrados. El equipo de auditoría está finalizando su documentación y compilando el informe de auditoría. La dirección está tratando de entender las cuestiones presentadas y diseñar planes de acción para mitigar la exposición a riesgos.

Las señales de alarma que pueden aparecer durante la fase de informes incluyen:

- La dirección discute sobre “puntajes de auditoría” en lugar de enfocarse en el contenido del informe
- La dirección castiga al equipo por las cuestiones informadas o relaciona la remuneración a los resultados de auditoría
- La dirección quiere que todos los informes pasen por una revisión legal antes de ser emitidos, incluso internamente
- Hay un uso excesivo de la frase “la dirección acepta el riesgo”

Para quienes emiten informes de auditoría con puntaje, opinión o calificación, es bien sabido que el auditado a menudo dejará de prestar atención al informe general y se enfocará únicamente en el puntaje. Quiere tener un “buen puntaje” en la auditoría y pedirá una comparación con otras entidades de la organización. En la superficie, este es un buen comportamiento. Todos nos esforzamos por dar lo mejor, pero si la actitud continúa, debemos observar los comportamientos subyacentes. Si se señala a ciertas personas en relación con las repercusiones del informe (con la salvedad de casos de fraude) o si la dirección adopta una actitud demasiado aprensiva con respecto a la distribución del informe, debemos notar estos comportamientos y actitudes como una preocupación cultural potencial.

Señales de alarma de seguimiento de cuestiones

Una vez completada la auditoría y emitido el informe, en general pasamos a la modalidad de seguimiento, y solicitamos informes de avance a los responsables del plan de acción hasta que las cuestiones se corrigen.

Las señales de alarma que aparecen durante la fase de seguimiento de cuestiones incluyen:

- Los hallazgos a menudo son cuestiones repetidas que nunca se abordaron
- La dirección no cumple con fechas acordadas
- La dirección ignora las comunicaciones de auditoría

En un mundo perfecto, la dirección trabajaría proactivamente para cerrar sus cuestiones pendientes y notificar a auditoría interna cuando este proceso está completo. En cambio, en general se constata que hay que pedirle a la dirección que proporcione actualizaciones. Si la dirección tarda en completar el plan de acción, o si solo lo hace con recordatorios más que razonables, esto podría indicar que existe una indiferencia de base con respecto al proceso de auditoría y a la organización en general.

Hasta este punto hemos analizado el proceso de auditoría y las conclusiones que podríamos sacar sobre la base de las actitudes y los comportamientos que la dirección exhibe hacia el departamento de auditoría. Podemos llevar aún más lejos el enfoque de señales de alarma en trabajos específicos. En trabajos de auditoría específicos, también podemos incorporar las pruebas de señales de alarma, del mismo modo que lo hacemos con las pruebas de fraude.



Señales de alarma de trabajos específicos

En trabajos específicos podemos incorporar una combinación de indicadores, como las que se comentaron desde la perspectiva del auditor, y podemos incluir pruebas específicas. Para ilustrar estas técnicas, exploraremos dos ejemplos: una auditoría de recursos humanos y una auditoría de remuneraciones.

Indicadores de auditoría de Recursos Humanos

En una auditoría de Recursos Humanos, el foco puede estar totalmente en el riesgo de cumplimiento, y la mayor parte de la auditoría se dedica a hacer pruebas de cumplimiento. Tomamos una muestra de legajos de empleados y comprobamos todos los formularios exigidos por el gobierno y la organización. También podemos revisar los procesos de contrataciones y despidos para asegurarnos de que se sigan los pasos requeridos y que esté presente toda la información de respaldo requerida.

Prueba de contratación

Cuando incorporamos un componente cultural a la auditoría de Recursos Humanos, podemos expandir nuestras pruebas para buscar señales de alarma. Una prueba podría ser una revisión analítica de los aspectos demográficos de nuevos empleados contratados. En la revisión, podemos buscar tendencias en prácticas de contratación, tales como perfiles raciales y sesgo de género. Los resultados del análisis pueden ser comparados con estadísticas de distribución nacionales y locales. Las diferencias que surjan pueden ser indicios de que la organización está contratando a empleados de una raza o un género en particular en detrimento de otro.

Revisión de la línea de denuncias de ética

También podemos revisar los procesos en torno a la línea de denuncias de fraude y ética (*hotline*). Haga las siguientes preguntas:

- ¿Su organización tiene una línea para denuncias de fraude y ética?
- ¿Hay un departamento responsable de hacer un seguimiento de las denuncias?
- ¿Los tiempos de respuesta son razonables y se produce un seguimiento?
- ¿Hay una política contra represalias y evidencia de que no se tomaron represalias?

Una organización que solo mantiene una línea de ayuda por obligación o que deja relegado el proceso de seguimiento a un segundo plano ha establecido una cultura que es susceptible a fraude, malgasto y abuso.

Procesos de despido

En los procesos de despido, se puede encontrar lo mejor y lo peor del comportamiento humano y la cultura organizacional. En un caso de despido, una persona experimenta una de las situaciones más desagradables, estresantes y bochornosas. Está pasando por un momento que le cambia la vida. Si se hace correctamente, un despido puede mantener la dignidad de una persona y colocarla en el camino hacia el próximo empleo. Por otra parte, algunos usan la situación para deshumanizar a la persona despedida. En una cultura con problemas, una persona despedida debe empacar sus pertenencias del escritorio frente a sus pares y marcharse avergonzada del edificio. La dirección incluso puede enviar emails masivos a todos con el motivo del despido y una amenaza encubierta de que cualquiera puede ser despedido. Una revisión de los procesos de despido puede poner de manifiesto una cultura hostil.



Señales de alarma de auditoría de remuneraciones

Podemos aplicar las mismas técnicas descritas en la auditoría de Recursos Humanos a una auditoría de remuneraciones. Para comenzar, realice una evaluación analítica con respecto a la igualdad de pagos. Los medios de noticias suelen informar sesgos raciales y/o de género en la paga. Aunque consideramos deseable que nuestros empleadores hayan superado esta práctica, rápidamente podemos demostrar si es así o no a través del análisis de datos. Si usted elige realizar esta prueba, debe estar preparado para los resultados. Las cuestiones identificadas podrían ser muy sensibles.

A continuación, revise la base para las bonificaciones. Al igual que la prueba para discrepancias en sueldos, las bonificaciones pueden estar atados a métricas que favorecen a un grupo específico. Las bonificaciones también pueden estar atados a métricas que generan presión de comportamiento fraudulento. En un entorno excesivamente competitivo, las políticas pueden ser dejadas de lado por comportamientos que garantizan el éxito financiero individual.

Señales de alarma de revisión de auditoría interna

Un artículo reciente advierte: “Auditoría interna debe ser consciente de su propia cultura / comportamientos y cómo es percibida por el resto de la organización”. Antes de introducir un componente cultural en nuestro plan de auditoría, debemos comenzar por auditarnos a nosotros mismos.

Revisar la cultura del departamento de auditoría interna puede ser útil para demostrar a la alta dirección que podemos ser objetivos y mostrar el tipo de cuestiones que estamos informando. Busque las siguientes señales de alarma comunes:

- Los procesos de auditoría no están formalizados y no son llevados a cabo por personal correctamente entrenado.
- No hay predisposición a admitir que los auditores cometen errores.

- La auditoría mantiene en secreto las técnicas de pruebas e informes
- El departamento de auditoría interna solo hace auditorías de listas de verificación
- Los auditores actúan como policías de políticas

Desafíos únicos

Sumar el aspecto de cultura a nuestros planes de auditoría puede ser factible para muchos departamentos, pero una vez que se hace, hay muchos desafíos difíciles y únicos. Uno de los mayores desafíos será intentar poner las cuestiones culturales por escrito. Podemos adoptar un enfoque de ventajas y desventajas en cuanto al informe escrito de las cuestiones culturales. En cuanto a las ventajas, la más básica es que solo se abordarán las cuestiones escritas. Incluso desde una perspectiva de auditoría, si planeamos buscar patrones y tendencias, debemos escribir nuestras observaciones. En el plano más general, solo las cuestiones escritas serán compiladas y presentadas al comité de auditoría.

Las desventajas pueden ser intimidantes, pero pueden manejarse. Las personas adoptan una actitud defensiva cuando las cuestiones se ponen por escrito. Incluso cuando los gerentes concuerdan con los hallazgos en una conversación, pueden tomarse las cuestiones escritas en forma personal. Una vez que empezamos a informar cuestiones culturales, podemos esperar una mayor tensión entre la dirección y auditoría.

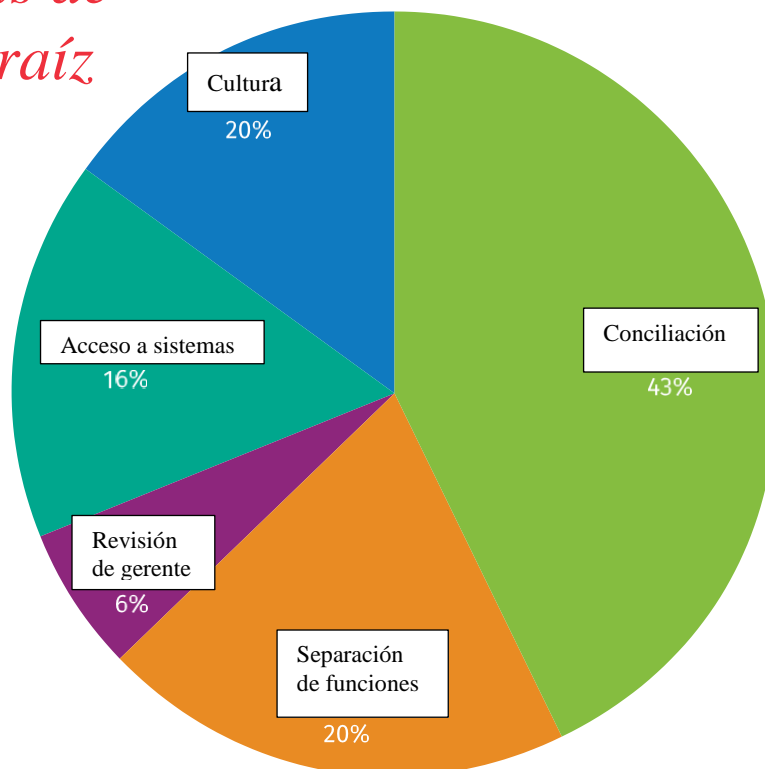
Como auditores, no hemos sido entrenados para auditar actitudes y comportamientos, y documentar cuestiones “blandas” puede ser muy difícil. A diferencia de la mayor parte de nuestro trabajo, la base para la auditoría no suele ser visible o mensurable. La recopilación de evidencia es subjetiva y las métricas de referencia tal vez no sean obvias. Si no nos creemos capaces de superar estos desafíos, este puede ser un objetivo de auditoría para tercerizar a expertos en la materia.



Una vez que hayamos superado las dificultades y adoptado el concepto de auditoría de la cultura, podremos incluir la cultura como otra categorización de cuestiones para el informe resumen. El comité de auditoría tiene la responsabilidad del gobierno general de la organización, y una cultura con problemas puede destruir incluso a una gran organización. Cuando se incluye la cultura como un tipo de cuestión en nuestro resumen de análisis de causa raíz, como en la figura a continuación, se abre la puerta a una mayor conciencia para el comité de auditoría y finalmente podemos efectuar el cambio en nuestra cultura organizacional.

Como auditores internos, tenemos el mandato de “agregar valor y mejorar las operaciones de una organización”. No podemos darnos el lujo de pasar por alto el riesgo asociado con una cultura organizacional deficiente. Ya sea que estemos haciendo un seguimiento de señales de alarma durante cada auditoría o incluyendo pruebas específicas en nuestros trabajos, el resultado agregará más profundidad al valor que aportamos a nuestras organizaciones.

Análisis de causa raíz





Sobre el autor

Toby DeRoche MBA, CIA, CCSA, CRMA, CICA

Toby DeRoche es un Auditor Interno Certificado que posee un MBA con especialización en Auditoría Interna. Toby comenzó su carrera en Auditoría Interna con una corporación *Fortune 100*. Luego trabajó como consultor de implementación y capacitación para TeamMate, una unidad de negocios de Wolters Kluwer. Como Consultor de Desarrollo de Mercado para TeamMate, Toby trabaja con organizaciones que buscan soluciones de software para abordar sus necesidades de auditoría y cumplimiento. Ha ayudado a numerosos departamentos de auditoría interna a crear, realizar y supervisar auditorías financieras, operativas y de cumplimiento para evaluar marcos de control, sistemas financieros y procedimientos operativos.

Baje la versión digital en:

TeamMateSolutions.com/RedFlag

Para leer más documentos de Toby, visite:

TeamMateSolutions.com/Blog

Información de contacto:

ESTADOS UNIDOS, CARIBE Y LATINOAMÉRICA

The Towers at Westshore 1410
N. Westshore Boulevard Suite
400
Tampa, FL 33607 United States
1 888 830 5559

CANADÁ

Suite 300, 90 Sheppard Ave. E.
Toronto, Ontario M2N 6X1 Canada
1 800 461 5308, ext. 6853

EUROPA, MEDIO ORIENTE, ÁFRICA

25 Canada Square 41st Floor
London, E14 5LQ United Kingdom
+44 20 3197 6566

ASIA PACÍFICO

15/F, W Square
312-324 Hennessey Road Wan Chai
Hong Kong
+ 852 2610 7080

Para más información, visite: teammatesolutions.com

Copyright © 2016 Wolters Kluwer Financial Services, Inc. Reservados todos los derechos. 10038

Traducción al Español Auspiciada por:



Wolters Kluwer

When you have to be right