



AUDITORÍA A LA CULTURA ORGANIZACIONAL

*Material y diseño de elaboración propia, con base en charla de Sharon Clark, Vicepresidenta, Fundación Canadiense de Auditoría y de Rendición de Cuentas (CAAF), quinta sesión del Ciclo Webinars en Tiempos de COVID-19-OLACEFS.

*Charla completa [AQUÍ](#).

Se ha descubierto la importancia de analizar los aspectos clave de la cultura, dado que estos pueden generar problemas en el funcionamiento de la organización e influir en los resultados de la auditoría. Puede ser causante de prácticas y costumbres que en algunos casos pueden implicar incumplimiento de normas legales o de objetivos organizacionales. Por la situación mundial actual, todos hemos tenido que acostumbrarnos a una nueva cultura organizacional, a una nueva realidad.

***Cultura organizacional:**

“Conocimiento social compartido dentro de una organización con respecto a las reglas, normas y valores que dan forma a las actitudes y comportamientos de las personas que ahí trabajan” DeRoche

“La manera en que hacemos las cosas por estos lados” (Bower).



¿Cómo se puede auditar la cultura organizacional?

Una opción es desarrollar **auditoría de la cultura**, que usa como criterios, la cultura deseada (procesos, políticas y procedimientos formales) en contraste con la cultura real.

Otra opción es incluir los aspectos de la cultura organizacional como parte de otro tipo de auditoría

¿Cómo o por dónde empezar?

Se busca evidencia de la cultura deseada para determinar los criterios, a partir de elementos formales y documentados en el sitio web u o en otros espacios, como reglas, procesos y otros aspectos que estén por escrito. Puede indagarse sobre el compromiso de servicio al interés público, importancia de los empleados, declaraciones de importancia del cumplimiento de la ley, importancia de la colaboración dentro de la organización y con la sociedad civil, etc. Todo eso debería ser fácil de encontrar por escrito, ya que refleja la cultura deseada.

Cultura deseada

- Misión, visión, estrategia enfoque centrado en los ciudadanos
- Códigos de conducta y valores; códigos de ética
 - Procesos de contratación
- Procedimiento de denuncia interna anónima
- Sistema de recompensa.



Cultura real

- Resultados de auditorías y evaluaciones (¿qué han encontrado?)
- Resultados de encuestas del personal (nivel de satisfacción de los empleados)
- Información de entrevistas de salida
- Quejas- y cómo se manejan.

Cultura real: Incentivos y desincentivos



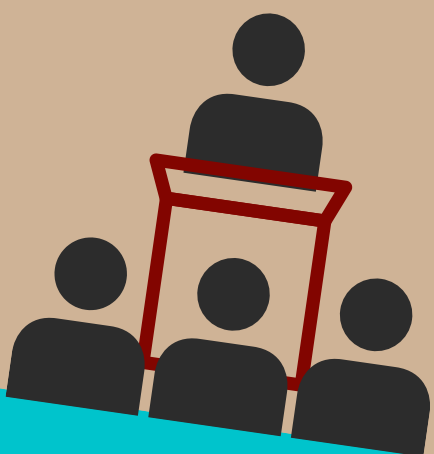
Programas de incentivos para personas empleadas



Procedimientos disciplinarios

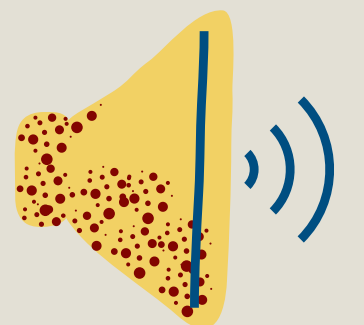
*Debería estar muy alineado con la cultura deseada; recompensar acciones que estén alineadas y penalizar acciones que van en contra.

Tono desde arriba



Las palabras y las acciones de un líder tienen mucho peso. Esto se ha demostrado en la pandemia, según los líderes de cada país. Una organización puede tener muchas reglas y documentos escritos, pero las palabras o acciones del líder, pueden influir más en la cultura.

Comunicación con la gerencia



Es de gran relevancia mantener comunicación constante con el nivel superior de la organización desde el inicio del proceso.

- Comunique su enfoque y justificación a la gestión.
- Explique la necesidad de confidencialidad
- Consulte con la gerencia regularmente sobre el proceso; tener reuniones.

Cada organización tiene su cultura organizacional: la cultura oficial o deseada y la verdadera (que existe debajo de la superficie). La parte informal tiene en algunos casos más peso que la formal. La cultura puede fomentar actos ilegales y por ello es necesario auditarla y gestionarla.

Entrevistas

Aunque no siempre es el tipo de evidencia preferido para los auditores, las entrevistas son una herramienta muy importante, ya que en la cultura hay mucho que no está escrito o documentado.

- Debe definirse a quién entrevistar, para considerar a cada nivel o parte de la organización, ya sea individualmente o en focus group.
- El lenguaje corporal es importante tomarlo en cuenta, así como software para analizar texto podría ser de utilidad.
- También puede realizarse encuestas, pero debe planearse bien el diseño y lo que se hará con los resultados.

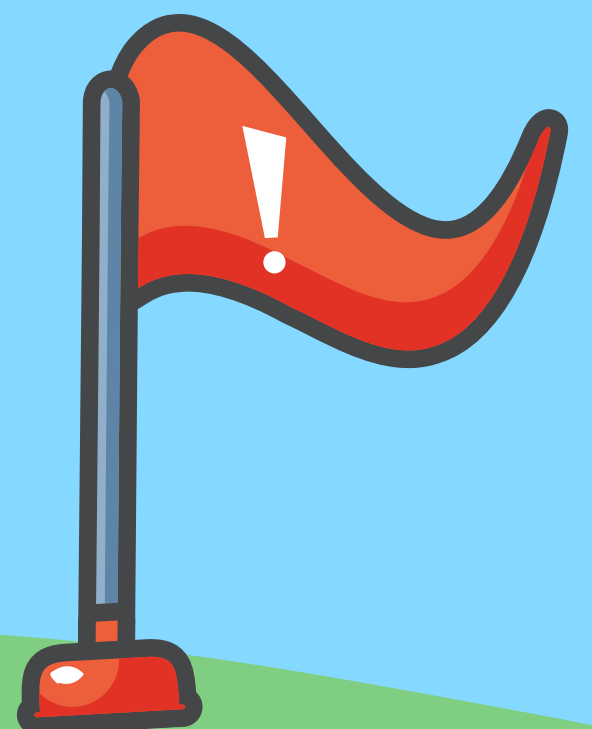
Algunos aspectos a indagar



¿Las consecuencias son apropiadas?
¿Qué reglas rompen sin consecuencias?
¿Se fomenta o no el desafío?
¿Qué comportamientos le ponen en problemas?
¿Qué comportamientos deben ser premiados?
¿Cómo se reconoce a las personas trabajadoras?
¿Se anulan los controles?

Es muy importante tomar en cuenta las **señales de advertencia** como:

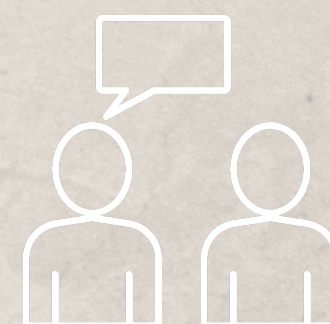
- Falta de aplicación de reglas
- Alto número de quejas
- Falta de confianza a personas auditoras
- Alta rotación de personal y ausencias
- Escasos resultados de encuestas de personal
- Intervención gerencial.



Comunicación con la gerencia (parte II)

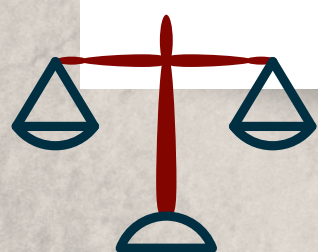
Una vez que se cuenta con los hallazgos, se recomienda considerar lo siguiente al comunicarse con la gerencia:

- Comunicar de nuevo el enfoque y la justificación.
- Explicar los procedimientos utilizados (¿cómo, por qué y cuándo?)
- Comunicar los resultados de forma oral y después escrita.
- Tener muchas reuniones, escuchar y repetir.

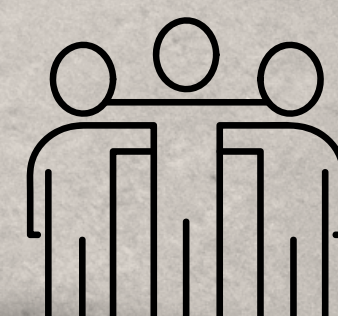
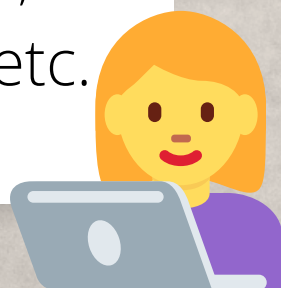


Recomendaciones

Iniciar con datos cuantitativos y después los cualitativos; equilibrar los hallazgos negativos y los positivos.



Es de gran utilidad contar con software como **Invivo**, para analizar texto, resultados de entrevistas, e-mail, etc.



Una formación deseable para auditores de cultura org. sería gestión de RRHH. Preferiblemente contar con equipos multidisciplinarios: psicólogos, abogados, etc.

Encuestas son buenas, pero es importante modelo de entrevistas primero; con cuidado para obtener respuestas honestas y abiertas. Ideal consultar a sociedad civil, clientes y otras PEI.



Procurar una temporalidad o distancia adecuada después de la auditoría, dado que los cambios en la cultura toman tiempo.

