

Cultura de Riesgo Empresarial: Evaluación de la cultura desde la perspectiva de la auditoría interna



Esteban Olivares Arellano

*Magíster en Finanzas, Universidad de Chile.
Académico DCS, Universidad de Chile.*



César Alvear Pacheco

*Ayudante de Investigación Centro de Auditoría,
Riesgo y Cumplimiento. Estudiante de la carrera
de Contador Auditor, Universidad de Chile.*

La gestión de riesgos se ha convertido en un factor crucial para el éxito de las organizaciones. Las rápidas transformaciones que ha incorporado la tecnología en los distintos sectores industriales; los cambios en la cultura de los mercados y las personas; los efectos cada vez más notorios del cambio climático; el rol que cumplen los medios de comunicación y las redes sociales; y las crisis financieras, entre muchos otros aspectos, han afectado significativamente el valor de muchas entidades. Es fundamental entender que la gestión de riesgos es un proceso que crea y protege el valor de las organizaciones, transformándose en una herramienta esencial para enfrentar los desafíos del futuro.

Un factor clave que ayuda a generar valor en las organizaciones, es la cultura que estas desarrollen. Desde el modelo australiano/neozelandés de gestión de riesgos AS/NZS 4360:1995, hasta los marcos COSO ERM:2017 e ISO 31000:2018, la cultura se concibe como la piedra angular de esta disciplina. No incorporar los principios, procesos y prácticas de gestión de riesgos en la cultura organizacional dificultará que esta se convierta en una herramienta que aporte de manera real a las organizaciones.

“Es fundamental entender que la gestión de riesgos es un proceso que crea y protege el valor de las organizaciones, transformándose en una herramienta esencial para enfrentar los desafíos del futuro”.

CULTURA DE RIESGO: Se refiere a las actitudes, comportamiento y la comprensión del riesgo, tanto positivos como negativos, que influyen en las decisiones de la gerencia y el personal, y reflejan la visión, la misión y los valores centrales de la organización. (COSO ERM 2017).

Por otra parte y en nuestro entorno, casos como los de La Polar, Banco Penta, Carabineros, Ejército, Iglesia y las colusiones en varias industrias, son solo algunos ejemplos de escándalos provocados por culturas organizacionales que han impulsado conductas inapropiadas, con el resultado de importantes pérdidas económicas a la sociedad y un clima de desconfianza hacia muchas entidades.

Es importante señalar que la cultura de riesgo se centra en las personas, tanto en su comportamiento individual, como en la conducta colectiva y en su adaptación a los procesos organizacionales. Desde esta perspectiva, se debe entender que las personas no necesariamente actúan de forma predecible en la organización, lo que puede ocasionar un problema al tratar de alcanzar los objetivos impuestos por la entidad. Este aspecto es fundamental destacarlo, ya que cada grupo o individuo desarrolla una percepción propia y única del riesgo, trasladándola a su lugar de trabajo. La unión de todas estas individualidades se transforma en la cultura de riesgo de la organización. Por lo mismo, estas deben lograr que los enfoques y la cultura de riesgo de los individuos y grupos se encuentren alineados con su propia cultura.

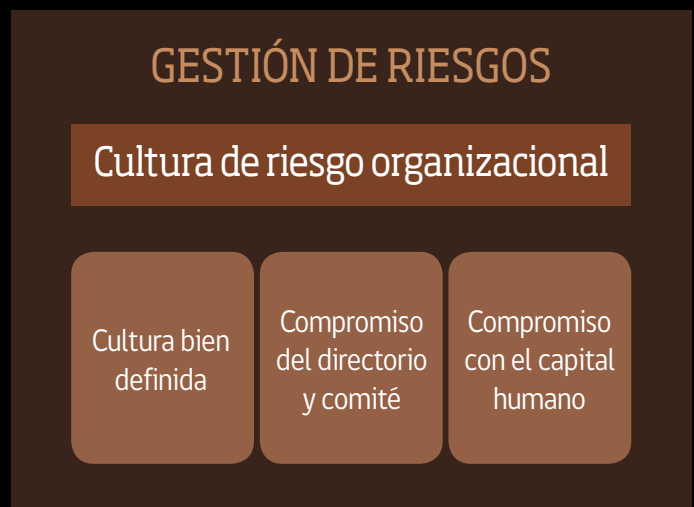
Entender la cultura de riesgo de la organización es fundamental. Existe una variedad de herramientas y metodologías disponibles que se ajustan al tipo y contexto de cada entidad, ayudando a mejorar este entendimiento. Para avanzar en la implementación de una gestión de riesgo exitosa, es imprescindible incitar hacia la proactividad y concientización de una cultura de riesgo colectiva. Para transformar la cultura de riesgo, la organización debe conectarse con los colaboradores.

Algunas iniciativas que ayudarían a alcanzar la cultura deseada para fortalecerla día a día, tienen que ver con el despliegue de recursos en actividades de difusión y concientización del riesgo, construcción de marca, comunicación, formación, entre otros aspectos. Posteriormente, es necesario realizar un proceso de evaluación y análisis, en el que se puedan utilizar los mecanismos y herramientas que mejor se adapten a cada tipo de organización, para luego continuar con la fase de planificación, implementación, desarrollo y monitoreo de la cultura de riesgo.

GESTIONANDO LA CULTURA DE RIESGO

Para gestionar la cultura de riesgo, existen tres elementos fundamentales:

1. Una adecuada definición de cultura de riesgo, que contenga objetivos e indicadores.
2. Un directorio y comité de Riesgo consciente y comprometido con la gestión de la cultura de riesgos.
3. Compromiso con el capital humano por parte de la organización.



1. Definición de una cultura de riesgo deseada

Es fundamental en la organización, la definición de una cultura de riesgo formal y claramente establecida. Esto permite entender mejor los procesos de toma de decisiones, identificación y la tolerancia al riesgo y como estos se deben gestionar.

Los valores definidos en la cultura son aquellos que determinan los comportamientos esperados en las decisiones diarias de la organización. Desde la perspectiva de la auditoría, sería relevante incorporar a sus programas de trabajo, el correspondiente análisis sobre la adaptación y conocimiento de las distintas áreas sobre la cultura definida.

Una correcta declaración de cultura de riesgo debe contener objetivos e indicadores de medición bien definidos. Esto es genérico para las distintas áreas de la organización y también puede ser importante para el proceso de auditoría.

Para una mejor comprensión, en el siguiente ejemplo se proponen los objetivos e indicadores de una cultura de riesgo que incluye en su definición “una comunicación abierta, poco burocrática y efectiva que incentive el flujo de información de incidentes”:

Objetivo: Una organización que favorezca la comunicación de problemas, errores y accidentes	
Indicador o tema	1. Existencia de voluntad para informar sucesos relacionados con errores, fallas, problemas de seguridad y accidentes.
	2. Políticas de cobertura y protección frente a la realización de denuncias, quejas y reporte de errores por parte del personal.
	3. Existencia de un sistema de gestión de informes de seguridad que lleve a cabo una retroalimentación oportuna.

Una cultura bien definida permitirá a los profesionales del área de auditoría obtener conclusiones claras sobre los estándares requeridos y la desviación existente en la organización.

Tener indicadores de riesgo, Key Risk Indicators (KRI, por su sigla en inglés) para un seguimiento constante del cumplimiento de los objetivos de cultura de riesgo es fundamental. Contar con esta información, les permitirá a los responsables del riesgo actuar oportunamente ante escenarios inciertos, teniendo como fuente principal a las personas y la cultura de riesgos existente.

2. Compromiso del directorio y supervisión a través del comité de Riesgo

Los directores y miembros del comité de Riesgo deben estar comprometidos y conscientes de la importancia de una adecuada cultura de riesgo empresarial. El directorio y el comité tienen la responsabilidad de definir las expectativas de cultura para cada área de la organización. Un área de ventas puede tener una cultura de riesgo definida mucho más agresiva que una cultura de riesgo para un área de recursos humanos. Conseguir el compromiso del directorio es fundamental, tanto por el necesario despliegue de recursos como por la importancia del ejemplo y liderazgo que inspiran en la organización. El concepto “*Tone at the top*” refleja buena parte del compromiso del Directorio.

3. Compromiso con el capital humano

La gestión de la cultura de riesgo se encuentra centrada en las personas, por lo que es importante analizar los procesos de atracción, desarrollo, retención y salida del personal en la organización. Desde esa perspectiva, la organización debe verificar que los perfiles de contratación para un área determinada coincidan con la cultura de riesgo definida. En este aspecto, el proceso de desarrollo y retención de talento debe estar alineado con la cultura de riesgo, con el objetivo de promover la permanencia del personal clave, capacitándolo y alineando sus actitudes y comportamiento con la cultura de la organización. Al mismo tiempo, los beneficios e incentivos hacia los empleados deben estar alineados con el cumplimiento de objetivos esperados por cada área.

AUDITAR LA CULTURA DE RIESGO

En Chile al menos, no es habitual que la Auditoría Interna (AI) realice las evaluaciones de la cultura organizacional y cultura de riesgo de las entidades. Sin embargo, debido a la relevancia que tiene para la gestión de riesgos, las áreas de AI deberían auditar, opinar y sugerir mejoras a la cultura de riesgo de las organizaciones.

Las auditorías de cultura pueden ayudar a los profesionales a entender mejor las causas de una conducta organizativa negativa (James Roth).

El proceso de revisión de la cultura de riesgos constituye una tarea compleja. Aunque existen referencias al respecto, aún son incipientes y poco profundas. En este caso, la responsabilidad del auditor tiene que ver con establecer un criterio profesional, en el que se utilice una metodología válida y aprobada por la organización. Con esto, se busca reducir al mínimo la sensación del directorio de que existen opiniones subjetivas o con poca evidencia argumentativa.

El proceso de auditoría de la cultura debe contemplar evidencia “dura”, que puede ser estudiada e interpretada con relativa facilidad por parte de los equipos de auditoría, y evidencia “blanda”, que esté relacionada con la percepción de un área, sus trabajadores, comportamiento, liderazgos, entre otros.

La evidencia cuantitativa generalmente es lógica y fácil de conectar con la opinión del auditor, en cambio, la revisión cualitativa (evidencia blanda) más relacionada con la percepción, debe estar metodológicamente bien argumentada.

LA SUBJETIVIDAD DE LA CULTURA. *La cultura es subjetiva por naturaleza. Así que, ¿cómo pueden los auditores internos obtener pruebas de algo que es subjetivo en sí mismo? La respuesta es que la evidencia obtenida al auditar la cultura no tiene que ser tan objetiva como la que se obtiene al auditar los controles avanzados. Las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna aplicables (1100, 1120, 2310, 2320 y 2420) no requieren evidencia objetiva. En resumen, lo que las normas dicen es que los auditores internos deben identificar la información al alcance sobre la cultura mediante técnicas adecuadas de participación. La información debe ser fáctica, apropiada y convincente de modo que una persona prudente y bien informada pueda llegar a las mismas conclusiones que el auditor. Los auditores internos deben basar sus conclusiones y resultados del trabajo en análisis y evaluaciones apropiadas. Las comunicaciones de sus informes deben ser justas e imparciales, y deben ser el resultado de una evaluación equilibrada de todos los hechos y circunstancias relevantes.*

Para cumplir las normas, los auditores internos normalmente emplean una combinación de pruebas objetivas y subjetivas, las evalúan de manera objetiva y «atan cabos» para que las pruebas sean convincentes. Tienen cuidado de no dar conclusiones que sean más sólidas que las pruebas que las respaldan y presentan los resultados como proporcionando perspectivas sobre la cultura en vez de opiniones o calificaciones de auditoría.

Fuente: Revista Internacional IIA Global (2017), Artículo "Como Auditar la Cultura", James Roth.

"En Chile al menos, no es habitual que la Auditoría Interna realice las evaluaciones de la cultura organizacional y de riesgo de las entidades. Sin embargo, las áreas de AI deberían auditar, opinar y sugerir mejoras a la cultura de riesgo de las organizaciones".

La determinación de qué tan adecuada es la cultura de riesgo existente en la organización, se debe realizar de acuerdo con los criterios de evaluación definidos por el grupo auditor experto. Es necesario tener presentes las capacidades y habilidades de las personas que integran el equipo de trabajo, los recursos disponibles y el contexto de la organización.

A continuación, proponemos ejemplos de criterios a utilizar para realizar la evaluación de la cultura:

a) Entrevistas y encuestas:

Se debe verificar el grado de conocimiento, percepción y capacitación de los trabajadores de un departamento o área organizacional sobre la cultura de riesgo existente.

b) Comunicación y liderazgo:

Se requiere validar la existencia de canales adecuados y sistemáticos que son usados por las jefaturas para la formación y comunicación de los riesgos. Al mismo tiempo, el equipo experto debe evaluar la existencia de una jefatura que promueva el compromiso con la cultura de riesgo. En este aspecto, debe obtenerse evidencia concreta que permita sustentar una opinión.

c) Clientes internos/externos:

A través de evaluaciones cruzadas de clientes internos y externos, hay que verificar los posibles problemas de funcionamiento relacionado a actitudes, comportamiento, valores, entre otros.

d) Información de RR.HH.:

La política de contratación debe estar alineada con la cultura definida. Se recomienda analizar información de denuncias, quejas o problemas laborales; así como evaluar información sobre rotación laboral, entrevistas de salida, entre otros.

e) Incentivos y beneficios:

Los incentivos y beneficios deben encontrarse alineados con la declaración de cultura de riesgo empresarial y los comportamientos esperados para cada área del negocio.

f) Otros:

El equipo experto puede considerar otros criterios de evaluación e incluirlos en la ponderación de su análisis.

A continuación, se presenta un ranking para la evaluación de cada criterio propuesto y que puede ser usado como modelo para la integración de nuevos criterios:

LIDERAZGO

Nota 5: Se observa claramente la presencia de un liderazgo comprometido y que promueva la cultura de riesgo, desplegando recursos suficientes.


Nota 4: Se reconoce la presencia de un liderazgo que promueve la cultura de riesgo, pero sin recursos suficientes para generar compromiso y capacitación.

Nota 3: Se reconoce la presencia de un liderazgo poco fortalecido o incipiente, sin recursos para generar compromiso y capacitación.

Nota 2: Existe una jefatura de área con conocimiento de la cultura de riesgo definida, pero sin presencia de liderazgos reconocidos.

Nota 1: Existe una jefatura de área sin conocimiento de la cultura de riesgo definida.

El establecimiento y el monitoreo de la cultura de riesgo es una responsabilidad del directorio con la alta gerencia, que es responsable además de implementar la cultura deseada. Sin embargo, como con cualquier riesgo, tanto el directorio como la alta gerencia requerirán una evaluación independiente de cómo está siendo lograda la cultura deseada, y si lo que sucede en la realidad se

alinea con eso. La AI asegura y valida las herramientas de gestión de riesgos, pudiendo aconsejar sobre las debilidades y fortaleza del marco para la cultura del riesgo. Al mismo tiempo, proporciona una visión independiente de la cultura de riesgo implementada. Esto es muy relevante para evitar casos tan dañinos de fraude, como los que se han descubierto en los últimos años en Chile. 

ANEXO: UNA HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN

Para compilar el resultado de los criterios seleccionados por el equipo de auditoría, una matriz de evaluación resulta de mucha utilidad. Lo que se obtiene corresponde al grado de adecuación de la cultura de riesgo de un área organizacional, respecto al estándar definido. A continuación, un ejemplo de evaluación:

Área de revisión: Departamento de compras

Aspecto	Calificación cuantitativa	Calificación
Liderazgo	5	Liderazgo activo y reconocido.
Comunicación	3	Canales existentes, pero poco usados.
Denuncias	2	Denuncias con frecuencia baja.
Incentivos	4	Incentivos alineados con la cultura.
Entrevistas	5	Conocimiento y compromiso con la cultura.
Resultados	3,8	

BIBLIOGRAFÍA

Risk culture

Resources for Practitioners (2012),
Institute of Risk Management IRM.

"Gestión de riesgo empresarial, integrando estrategia y desempeño", COSO ERM, www.coso.org (2017),
The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

Organizational Culture, Evolving approaches to embedding and assurance (2016),
Chartered institute of internal auditors.

Managing Culture, A Good Practice Guide (2017),
The Institute of Internal Auditors Australia.

Norma Internacional ISO 31000:2018 Risk management Guidelines (2018),
Organización Internacional de Normalización.

"Como Auditar la Cultura" (2017),
Revista Internacional IIA Global, James Roth.