

# TONE at the TOP®

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

Edición 132 | Diciembre 2025



## Impacto del Comportamiento Organizacional en el Éxito

¿Tiene su consejo de administración información sobre el comportamiento organizacional de la empresa? Cuando las empresas comprenden el comportamiento organizacional y su impacto, pueden motivar, implicar e inspirar mejor a su personal.

No considerar el comportamiento organizacional puede impedir que las empresas alcancen sus objetivos deseados y puede afectar no solo a las organizaciones, sino también a su personal y clientes.

Los problemas ampliamente publicitados de Boeing con el avión 737 MAX son un ejemplo. El fuerte enfoque del liderazgo en la rentabilidad a corto plazo y en la rapidez de salida al mercado desanimó a los ingenieros a expresar sus preocupaciones de seguridad y condujo a varios desastres en la aviación, según ["Aprendiendo de los Fallos Éticos en el Liderazgo en Boing"](#) publicado por el Programa de Negociación de la Facultad de Derecho de Harvard..

Debido a la importancia de este tema para las organizaciones, el Instituto de Auditores Internos ha publicado los requisitos básicos para sus miembros en el nuevo [Organizational Behavior Topical Requirement](#).

### Comportamiento Organizacional vs. Cultura

El Requisito Temático define el comportamiento organizacional como "las acciones, decisiones y dinámicas interpersonales observables de individuos y grupos dentro de una organización. Este comportamiento influye en el desempeño y en la consecución de los objetivos estratégicos. En pocas palabras, el comportamiento organizacional es 'la forma como hacemos las cosas.'" Como señala la Guía de Usuario de Requisitos Temáticos, el comportamiento organizacional se considera un subconjunto de la cultura.

La Guía del Usuario define la cultura como "las decisiones que los empleados toman al hacer su trabajo y cómo colaboran con los

demás, junto con los factores que impulsan esos comportamientos organizacionales. Los factores impulsores incluyen mecanismos formales, como incentivos y metas, y mecanismos informales, como valores y creencias colectivas."

El Requisito Temático de Comportamiento Organizacional pretende replantear el enfoque de auditar la "cultura" hacia auditar el "comportamiento organizacional desalineado con los objetivos estratégicos". La idea es proporcionar una base más clara, estructurada, precisa y auditabile. El Requisito Temático está pensado para usarse no solo en revisiones independientes de la cultura, sino también en auditorías donde el comportamiento afecta a los resultados.



## Consideraciones de la Gobernanza

Los miembros del consejo deben conocer el Requisito Temático de Comportamiento Organizacional no solo por la orientación que ofrece a los auditores internos, sino también porque aborda cómo los auditores internos deben evaluar varios aspectos clave de la gobernanza del comportamiento organizacional. (El Requisito Temático contiene secciones similares sobre gestión y control de riesgos).

**Los roles y responsabilidades están estructurados para evitar comportamientos organizativos desalineados.** Al realizar esta evaluación, la Guía de Usuario de Requisitos Temáticos recomienda que los auditores internos tengan en cuenta pruebas como la existencia de:

- Un comité de gobernanza que:
  - » Establece un consejo o subcomité de comportamiento organizacional centrado en mantener los vínculos entre el comportamiento organizacional y la estrategia.
  - » Revisa regularmente métricas de riesgo conductual que identifican acciones necesarias para asegurar que el comportamiento esté alineado con los objetivos estratégicos, los valores relacionados y el propósito organizativo.
  - » Incluye objetivos conductuales en la evaluación de desempeño y la compensación de los ejecutivos.
- Marcos de informes del consejo que utilizan tableros estructurados para proporcionar información sobre indicadores de riesgo conductual y ofrecer métricas relacionadas con la cultura para la presentación de informes de desempeño estratégico a nivel de consejo.
- Encuestas y retroalimentación de los accionistas que aporten información sobre la alineación del comportamiento con las decisiones estratégicas.

**Responsabilidad individual y grupal sobre las expectativas de comportamiento.** La evidencia en esta área puede incluir:

- Esfuerzos de la Junta para definir claramente la responsabilidad sobre el comportamiento organizacional en toda la empresa.
- Determinar si las unidades de negocio y la gestión operativa están incorporando expectativas de comportamiento para que las decisiones, la comunicación y la dinámica del equipo reflejen los valores declarados de la organización.

- Confirmar que las funciones de riesgo, cumplimiento, recursos humanos y supervisión relacionadas diseñan y mantienen el marco de comportamiento de la organización.

**Monitoreo, evaluación y cuestionamiento periódicos de la alineación entre patrones de comportamiento y objetivos estratégicos.** Esto puede significar:

- Utilizar un tablero de control para proporcionar datos clave de fuentes como resultados de encuestas de satisfacción e integridad de empleados, tasas de rotación y absentismo, contenido de canales de denuncia, datos de incidentes y métricas de desempeño e innovación.
- Considerar el conocimiento del consejo sobre cómo abordar los aspectos actuales del comportamiento organizacional para mejorar la eficacia y el rendimiento organizativo.
- Revisar los requerimientos del consejo respecto a un sistema de aprendizaje continuo que identifique oportunidades de mejora y gestione los resultados de forma activa y medible.

**Protocolos de riesgo de comportamiento que se revisan periódicamente, se comunican y se integran en las operaciones del negocio y en los procesos de toma de decisiones.** En esta área, los auditores internos deberían considerar si:

- Las expectativas de comportamiento se detallan formalmente en las políticas relevantes (como un código de conducta y políticas sobre ética, recursos humanos, incentivos y delegación de autoridad).
- Las funciones de gestión de riesgos vinculan las expectativas de comportamiento con los procesos operativos clave —como la contratación, las evaluaciones de desempeño, la inducción al personal y la gestión de clientes — para que se reflejen en las decisiones diarias.
- La junta obtiene el aseguramiento de que las políticas son accesibles y se comunican claramente a través de múltiples canales.
- Todas las políticas y procedimientos conductuales pasan por revisiones programadas y se actualizan en función de incidentes, resultados de encuestas o cambios normativos.
- La junta recibe actualizaciones periódicas sobre la cobertura, claridad y eficacia de las políticas.

## Sobre el IIA

El Instituto de Auditores Internos (IIA) es una asociación profesional internacional sin fines de lucro que presta servicios a más de 265,000 miembros globales y ha otorgado más de 200,000 certificaciones de Auditor Interno Certificado (CIA) en todo el mundo. Establecido en 1941, el IIA es reconocido globalmente como líder de la profesión de auditoría interna en estándares, certificaciones, educación, investigación y orientación técnica. Para más información, visite [theiia.org](http://theiia.org).

## El IIA

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

## Suscripciones Complementarias

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

## Feedback del Lector

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

## Poner en Práctica el Requisito Temático

La Guía de Usuario ofrece ejemplos de cómo el Requisito Temático de Comportamiento Organizacional podría utilizarse en la práctica, incluyendo:

- Realizar una revisión independiente del marco general de una organización para evaluar su diseño y eficacia operativa en la gestión del riesgo conductual. El alcance del compromiso podría abarcar las estructuras de gobernanza, las actividades de gestión de riesgos y los controles de comportamiento que refuerzan la alineación en toda la organización.
- Evaluar cómo los esquemas de incentivos de la organización afectan al comportamiento y qué tan bien se alinean con el propósito, los valores y las expectativas regulatorias de la organización. Este enfoque puede ser necesario si existen preocupaciones sobre el riesgo de conducta indebida y evidencia emergente de comportamientos basados en la presión en las unidades de negocio de una empresa.
- Integrar consideraciones de riesgo conductual en una auditoría tradicional para evaluar la gestión del riesgo cibernético. Dado que muchas fallas en ciberseguridad se deben no solo a problemas técnicos, sino también al comportamiento humano, los auditores incluirían revisiones del comportamiento durante todo el trabajo.

Además, un gráfico en la Guía de Usuario vincula los requisitos de gobernanza, gestión de riesgos y procesos de control del Requisito Temático con el Marco Integrado de Control–Integrado y al Marco de Gestión de Riesgos Empresariales de COSO. Los auditores internos pueden utilizar el gráfico para conciliar sus pruebas basadas en COSO con los requisitos de Comportamiento Organizacional.

## Información Valiosa

Los auditores internos deben aplicar los Requisitos Temáticos en conformidad con las Normas Globales de Auditoría Interna del IIA al prestar servicios de aseguramiento sobre el tema. Los encargos relacionados con el comportamiento organizacional pueden adaptarse a las necesidades específicas de cada empresa y permiten a los auditores internos proporcionar a las juntas directivas información valiosa en esta área crítica.

## Conformidad con los Requisitos Temáticos

**Aplicable en situaciones en las que el tema es uno de los siguientes:**

1. **El objeto de un compromiso en el plan de autoría interna.**
2. **Un tema que ha sido identificado para una consideración más profunda durante un compromiso.**
3. **Un tema de un trabajo solicitado que no estaba en el plan de auditoría interna integral.**

## Cerrando Brechas en el Comportamiento Organizacional.

La mayor brecha en el comportamiento organizacional se encuentra entre los individuos y la alta dirección, según el artículo de Forbes, “[¿Qué es el comportamiento organizacional](#)” El artículo identifica cinco factores que pueden reducir la brecha:

- Una cultura empresarial positiva en la que todos los empleados comparten valores comunes y los aplican en el trabajo.
- Innovación en la estructura organizativa que promueva la autonomía y la innovación.
- Gestión del cambio que permite nuevas ideas,

pero que, a la vez, permite conservar los objetivos y valores fundamentales.

- Procesos de trabajo que posibiliten a personas y equipos realizar su trabajo de manera alineada con los objetivos a corto y largo plazo de la empresa.
- Alineación estratégica, en la que la misión y dirección de la empresa marcan el tono de las actividades y decisiones organizativas que apoyan los objetivos corporativos.

