

La cultura corporativa bajo presión: Qué pueden hacer los directorios



Por John H. Rodi

Como activo intangible, la cultura corporativa suele ser difícil de valorar y medir hasta que se pone a prueba. La turbulencia, la incertidumbre y la velocidad del cambio sin precedentes que han caracterizado al 2025 están haciendo justamente eso.

Las políticas arancelarias de la administración Trump y el estrés económico relacionado con las disrupciones y las ansiedades laborales provocadas por la inteligencia artificial, la desconexión de los empleados y la erosión de la confianza en las instituciones y la información, son condiciones que pueden presionar a la cultura corporativa y que es probable que persistan. La agilidad estratégica, la inteligencia al tomar riesgos y la resiliencia — fundamentales en el entorno en el que las empresas llevan adelante sus actividades en la actualidad— dependen directamente de la cultura corporativa.

Muchos directorios han intensificado su enfoque en la cultura organizacional en los años posteriores al movimiento #MeToo y durante la pandemia de COVID-19. No obstante, el mayor énfasis en los resultados financieros y la creciente presión por alcanzar objetivos de desempeño, junto con las inquietudes de la fuerza laboral y la disrupción de los modelos de negocio y las normas en el lugar de trabajo, deberían motivar a los directorios a agudizar aspectos de la supervisión sobre la cultura de la compañía.

A continuación se presentan algunas consideraciones para los miembros del directorio que buscan contribuir a que la cultura de la compañía sea capaz de resistir la presión.

Liderar con el ejemplo

Para comenzar, los directores deberían trabajar junto con la gerencia para asegurarse de que los cimientos de la cultura corporativa estén establecidos y sean visibles para los empleados en todos los niveles de la organización. Estos cimientos incluyen procesos sólidos de gestión de riesgos, programas de ética y cumplimiento, capacitación para empleados, una línea directa para denuncias, y, lo

más importante, la pauta ética marcada por los líderes de mayor jerarquía.

Reforzar la conducta ética y la integridad, y garantizar que la cultura de la compañía promueva la transparencia, la rendición de cuentas y la capacidad de respuesta frente a las expectativas de los grupos de interés, son clave para construir y mantener la confianza, así como para proteger la reputación de la compañía.

Responsabilizar a los líderes no solo por los resultados, sino también por la forma en que los alcanzan, transmite a todos los empleados qué se espera de ellos y qué se valora y recompensa. Más allá de establecer las pautas éticas para los comportamientos y valores en toda la organización, el CEO y la alta dirección son responsables de crear una cultura que esté alineada con los objetivos estratégicos de la compañía. El liderazgo corporativo, en particular el CEO, debe ser visible y accesible.

Los directores deberían reconocer que, si bien contar con sistemas y procesos para reportar conductas indebidas es indispensable, si la cultura y las dinámicas de poder dentro de la organización están desalineadas, o si existe una penalización implícita por hablar, incluso los mejores procesos pueden resultar insuficientes. Los empleados deben sentirse empoderados para expresarse, hacer preguntas y plantear temas difíciles sin temor a represalias.

Los directorios también deberían ser sensibles al posible impacto que puede tener la rotación del CEO en la cultura organizacional, especialmente cuando los cambios son imprevistos o frecuentes.

Comprender la cultura real de la empresa

Los valores corporativos escritos pueden no reflejar las reglas no escritas sobre cómo se hacen realmente las cosas. Comprender los comportamientos clave para la ejecución de la estrategia, los incentivos que los impulsan y si esos comportamientos están ocurriendo en la práctica es esencial para aprovechar la cultura como fuente de estabilidad, resiliencia y ventaja competitiva. Los miembros del directorio deberían ir más allá de liderar con el ejemplo y buscar entender cómo se percibe la cultura organizacional desde la perspectiva de los empleados

de niveles medios y operativos. Revisar los resultados de encuestas internas, investigaciones y denuncias a la línea directa puede ayudar a identificar señales de advertencia tempranas (amarillas) y críticas (rojas).

Reconociendo que toda organización tiene puntos ciegos, la gerencia debería contar con mecanismos que permitan escalar los problemas al directorio, cuando corresponda, para que puedan abordarse de manera oportuna.

Los miembros del directorio también deberían considerar cómo la inteligencia artificial puede apoyar el monitoreo de indicadores relacionados con la cultura organizacional; puede ser útil para analizar el estado de ánimo de los empleados en encuestas y redes sociales, o para identificar posibles problemas vinculados a la rotación y el compromiso del personal. Al utilizar tableros de control para revisar información y métricas relacionadas con la cultura, los directorios deberían tener presente que estos tableros pueden carecer de contexto, y considerar la información como señales que podrían requerir un análisis más profundo.

Además, puede ser útil que los miembros del directorio pasen tiempo fuera de la sala de reuniones de directorio y de la sede corporativa. Seguimos escuchando de parte de directores que existe un gran valor en dedicar tiempo no estructurado ni gestionado a visitar plantas y otras instalaciones de la empresa. Los miembros del directorio deberían estar atentos a la presencia de “subculturas” que pueden desarrollarse en distintas unidades de negocio y funciones, y que pueden influir positiva o negativamente en la cultura general de la organización.

Unas pocas horas con el equipo de gerencia local y en interacción directa con los empleados pueden ofrecer a los miembros del directorio una visión más clara de la cultura organizacional y de si la misma está alineada con lo que se debate en la sala de reuniones de directorio y con la gerencia.

Mantener alineaciones críticas

Los directores deberían evaluar si las estructuras de incentivos y los sistemas de gestión del desempeño refuerzan la cultura y los comportamientos deseados, o si por el contrario fomentan una toma de riesgos excesiva. Una cultura organizacional saludable puede ser de utilidad para que las empresas mantengan la alineación decisiva entre la estrategia, los riesgos, el talento y los controles internos, especialmente durante períodos de gran disrupción e incertidumbre.

En ese sentido, el comité de auditoría deberían colaborar para asegurar que el plan anual de auditoría interna incluya una evaluación de la cultura y los valores, con el fin de analizar si los comportamientos de los empleados están alineados con los valores corporativos declarados e identificar áreas de mejora. Esta alineación debe evaluarse en las siguientes áreas.

Toma de decisiones

Los directores deberían evaluar si los valores de la empresa —incluidos aquellos relacionados con la seguridad, la ética y el cumplimiento, el servicio al cliente y las reglas de convivencia en el lugar de trabajo— son claros, se comunican de manera efectiva y se refuerzan adecuadamente. ¿Está claro que la empresa respaldará las decisiones de los empleados que estén fundamentadas en los valores corporativos? Esto cobra especial relevancia ante la disminución de la confianza de los empleados a nivel global: Aunque el sector empresarial, sigue siendo la institución más confiable en la actualidad, según la publicación 2025 Edelman Trust Barometer: Trust and the Crisis of Grievance 2025 [Barómetro de Confianza de Edelman 2025: La confianza y la crisis del agravio] señala que el 75 % de los empleados confía actualmente en que su empleador “hará lo correcto”, lo que representa una disminución de tres puntos porcentuales con respecto al año anterior.

Conciencia del riesgo

Es fundamental fomentar una cultura organizacional consciente del riesgo, que promueva la identificación oportuna, escale situaciones a instancias superiores y analice los temas relacionados con el riesgo, respaldando una gestión eficaz más allá de los controles y procedimientos formales. Esto resulta especialmente relevante desde una perspectiva de supervisión, dado el creciente enfoque sobre la planificación de escenarios y en la calibración entre estrategia y riesgo, en un contexto de profundos cambios normativos, volatilidad geopolítica y disrupciones asociadas a la inteligencia artificial.

Talento

Vinculado estrechamente con estas áreas críticas de alineación se encuentra, por supuesto, el talento necesario para calibrar y ejecutar la estrategia, identificar riesgos y oportunidades, y liderar con eficacia. La rotación voluntaria en las culturas de alta confianza es menos de la mitad de la tasa de rotación promedio en EE. UU. según el informe Great Place to Work 2025 [Gran lugar para trabajar], titulado How High-Trust Culture Drives Business Success [Cómo una cultura de alta confianza impulsa el éxito empresarial.] en un entorno volátil, es importante destacar el impacto positivo de este tipo de culturas organizacionales.

Consideración de las implicancias de la inteligencia artificial

Además de comprender las eficiencias y oportunidades que ofrece la inteligencia artificial, el directorio debería colaborar para asegurar que la gerencia considere también los riesgos potenciales, los cuales podrían socavar o transformar la cultura corporativa. Entre estos riesgos se incluyen la pérdida de empleos y la ansiedad asociada a la reestructuración de la fuerza laboral, la erosión de

la confianza y la transparencia, preocupaciones sobre la privacidad y seguridad de los datos, así como posibles sesgos, discriminación y la propagación de desinformación, y el debilitamiento de los estándares éticos ante la ausencia de salvaguardas sólidas y supervisión en el uso de la inteligencia artificial.

Priorizar la cultura como un activo corporativo

El impacto financiero de una crisis reputacional es un recordatorio contundente del vínculo entre la cultura de una empresa y su identidad de marca, así como su valor en el mercado. En promedio, el precio de las acciones cae un 35,2 % y tarda 425 días en recuperarse a los niveles previos a la crisis, según el informe *The Financial Fallout of Corporate Crises: Revealing Insights from the Crisis Index 300* [Las consecuencias financieras de las crisis corporativas: Análisis de los hallazgos del Índice de Crisis 300] de la firma australiana de comunicación estratégica Senate SHJ.

La productividad y el rendimiento también están estrechamente ligados a la cultura organizacional. El informe de Heidrick & Struggles de 2021, *Aligning Culture with the Bottom Line: How Companies Can Accelerate Progress* [Alineación de la cultura con los resultados: Cómo las empresas pueden acelerar el progreso], muestra que las empresas lideradas por CEOs que priorizan intencionalmente la cultura como un motor clave del desempeño financiero—y que la vinculan claramente con la estrategia—logran resultados financieros significativamente mejores que otras compañías. Como uno de los principales activos de la empresa, la cultura organizacional debería ser un tema recurrente en las deliberaciones del directorio a lo largo del año, para asegurar una atención continua y una respuesta oportuna ante los cambios culturales.

Los directores también deberían examinar detenidamente la cultura y las expectativas del propio directorio. En la 2025 NACD Trends and Priorities Survey [Encuesta de Tendencias y Prioridades 2025], la franqueza en las conversaciones entre los miembros del directorio y en las conversaciones entre el directorio y la gerencia fueron señaladas como los elementos de las operaciones del directorio y de las relaciones con entre el directorio y la gerencia como áreas de mejora importantes o muy importantes.

Comprender, monitorear, reforzar y ajustar la cultura organizacional requiere tiempo, enfoque e intención. Priorizar la cultura corporativa como un activo estratégico del negocio, con implicancias reales en el desempeño empresarial es fundamental mientras las compañías navegan en medio de la disrupción y la incertidumbre persistentes.



John Rodi es co-líder del KPMG Board Leadership Center (BLC).

Este artículo apareció por primera vez en la revista NACD Directorship.

Acerca del Board Leadership Center de KPMG

El KPMG Board Leadership Center (BLC por sus siglas en inglés) promueve un gobierno corporativo de excelencia con el fin de generar valor a largo plazo y fortalecer la confianza de los grupos de interés. A través de una serie de datos, perspectivas y programas, el BLC, que incluye al Instituto de Comités de Auditoría de KPMG y trabaja en estrecha colaboración con otras organizaciones líderes de dirección, promueve la educación continua y la mejora del gobierno corporativo. El BLC trabaja junto con directores y líderes empresariales en los temas críticos que impulsan las agendas de los directorios, desde la estrategia, el riesgo, el talento y los aspectos ESG hasta la administración de los datos, la calidad de la auditoría, las tendencias de representación y muchos otros temas.

Para más información:

kpmg.com/us/blc
us-kpmgmktblc@kpmg.com



En el Instituto de Comités de Auditoría patrocinado por KPMG brindamos una variedad de recursos diseñados para asistir a Directores y miembros de Comités de Auditoría a mantenerse actualizados y a compartir experiencias que son esenciales para cumplir apropiadamente con su rol. Ofrecemos un programa integral que contempla el patrocinio de eventos y sesiones de capacitación, y la publicación de artículos de especialistas que abordan temas de actualidad.



Contactos

Para más información, por favor visítenos online en www.home.kpmg/ar/ICA o envíenos un email a icaa@kpmg.com.ar



Ariel Eisenstein
Socio Líder de Auditoría
+54 11 4316 5812
aeisenstein@kpmg.com.ar



Viviana Picco
Socia de Auditoría
+54 11 4316 5828
vpicco@kpmg.com.ar



Romina Bracco
Socia Líder de
GRCS & ESG
+54 11 4316 5910
rbracco@kpmg.com.ar

La información contenida en este documento es de carácter general y no pretende abordar las circunstancias de ningún individuo o entidad en particular. Aunque nos esforzamos por proporcionar información precisa y oportuna, no podemos garantizar que dicha información sea exacta a partir de la fecha en que se reciba o que seguirá siéndolo en el futuro. Nadie debe actuar sobre dicha información sin el asesoramiento profesional adecuado después de un examen exhaustivo de la situación particular.

© 2025 KPMG Soc Cap I Sec IV Ley 19.550, una sociedad argentina y firma miembro de la organización global de firmas independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Limited, una compañía privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.