

# Boardroom Questions

La cultura corporativa y el Consejo de Administración



## La cultura corporativa es una cuestión fundamental para accionistas, reguladores, talento y clientes



Al pensar en cultura corporativa, la tendencia actual es relacionarla con temas sensibles, como acoso y prácticas inadecuadas; por ello, diferentes actores del medio empresarial designan al Consejo de Administración como responsable de “arreglar culturas rotas” mediante mecanismos que enriquezcan la ética de la organización.

Dado el papel fundamental de la cultura corporativa como motor del desempeño y de la reputación, los Consejos de Administración se encuentran revaluando una forma más efectiva de supervisarla. La pregunta clave es: **¿cómo adoptar un enfoque más proactivo para entender, analizar y configurar una mejor cultura corporativa?**

## ¿Qué es “cultura corporativa” y por qué es un tema crítico?



La cultura corporativa va más allá de una serie de objetivos y valores colocados en las paredes de una compañía; abarca la culminación de los valores y creencias compartidos, que dan forma al comportamiento en la organización.

Esto guía las decisiones que se toman diariamente. Asimismo, la cultura corporativa es crítica, porque permea prácticamente en todos los aspectos de la organización: **estrategia, ejecución, administración de riesgos,**

**cumplimiento, procesos de negocio, desempeño del talento, creación de valor a largo plazo, entre otros.**

Crear una cultura no es tarea estrictamente a cargo del Consejo, pero puede influir en la misma. La Dirección General es el impulsor más importante, junto con la Alta Dirección. Entender la cultura es complejo, porque sus fundamentos suelen estar ocultos. Si no se puede describir o medir, es difícil saber si ayuda o perjudica a la organización.

## Evaluar el lugar que tiene la cultura en la agenda del Consejo



Algunos Consejos de Administración abordan la cultura como un elemento separado; otros dialogan y abordan activamente los valores, el comportamiento y la cultura de forma más integrada, como parte de las conversaciones sobre estrategia, riesgos, retroalimentación de clientes y empleados, políticas de compensación, informes de incidentes de salud y seguridad, servicio al cliente, relaciones con proveedores y agentes, entre otros temas.

Determinar las formas más efectivas de abordar la cultura puede ser un proceso complejo para los consejos. Al principio, un buen paso consiste en señalar la cultura como un elemento bien focalizado en la agenda, integrándola en las conversaciones sobre estrategia, riesgo y desempeño. A medida que las prácticas del Consejo maduren, ya no es necesario discutir la cultura como un tema separado.

## Boardroom Questions



- ① ¿Qué lugar ocupa la **cultura corporativa en la agenda del Consejo**? ¿Cómo se aborda?
- ② ¿La cultura corporativa está realmente **alineada con la estrategia**?
- ③ ¿La cultura corporativa fomenta los valores y comportamientos que generan **creación de valor a corto, mediano y largo plazo**?
- ④ ¿Qué papel juega la cultura corporativa en el **desempeño de la empresa**?
- ⑤ ¿La Dirección General y la Administración ven la cultura corporativa como un **habilitador clave, diferenciador y fuente de ventajas competitivas**?
- ⑥ ¿Se comprende la importancia de la cultura corporativa para la **ejecución exitosa de la estrategia**?

## Preguntas para la Alta Dirección



- 1 ¿La cultura corporativa es una **prioridad para el Consejo de Administración** y los Comités clave?
- 2 ¿La Dirección General establece el **tono necesario para lograr los resultados deseados**?
- 3 ¿La cultura corporativa fomenta los comportamientos esenciales para la **ejecución de la estrategia**?
- 4 ¿Hay sensibilidad en cuanto a las **alineaciones críticas**: propósito, valores, estrategia, cultura, controles e incentivos?
- 5 ¿La Administración proporciona al Consejo de Administración **evaluaciones regulares de la cultura**?
- 6 ¿Podría **Auditoría Interna agregar más valor** en su evaluación de la cultura corporativa?
- 7 ¿**El Consejo de Administración integra la cultura corporativa** en sus conversaciones sobre estrategia, riesgo y desempeño, enfatizando la manera en que este se lleva a cabo?
- 8 ¿Los consejeros **revisan la cultura del Consejo y sus Comités clave** regularmente?

## Evaluar el lugar que ocupa la cultura en la agenda del Consejo de Administración



Se debe establecer el entorno adecuado para que las expectativas sobre la cultura corporativa se hagan realidad. Entre otras medidas, es necesario definir sus elementos fundamentales, como políticas de cero tolerancia y los comportamientos que la ayudarán a sobresalir. Para obtener un mejor entendimiento de la cultura corporativa pueden utilizarse una variedad de métodos, como:



Realizar encuestas a colaboradores



Atender las quejas de clientes



Visitar las instalaciones y hablar con distintos niveles de la Alta Dirección



Monitorear las redes sociales



Escuchar aportaciones de auditores internos y externos



Revisar indicadores culturales y de conducta



Revisar informes de línea de denuncia



### Acerca de KPMG Board Leadership Center

Es un programa global con presencia local exclusivo para miembros del Consejo de Administración en México, que tiene como objetivo promover un gobierno corporativo efectivo para impulsar el valor de la empresa a corto, mediano y largo plazo, generando confianza en los *stakeholders* de las organizaciones.

kpmg.com.mx  
800 292 KPMG (5764)  
blc@kpmg.com.mx



KPMG MEXICO



KPMG MEXICO



@KPMGMEXICO



KPMGMX



La información aquí contenida es de naturaleza general y no tiene el propósito de abordar las circunstancias de ningún individuo o entidad en particular. Aunque procuramos proveer información correcta y oportuna, no puede haber garantía de que dicha información sea correcta en la fecha en que se reciba o que continuará siendo correcta en el futuro. Nadie debe tomar medidas basadas en dicha información sin la debida asesoría profesional después de un estudio detallado de la situación en particular.

"D.R." © 2019 KPMG Cárdenas Dosal, S.C., la firma mexicana miembro de la red de firmas miembro de KPMG afiliadas a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza. Blvd. Manuel Ávila Camacho 176 P1, Reforma Social, Miguel Hidalgo, C.P. 11650, Ciudad de México. Impreso en México. Todos los derechos reservados.