

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE ESPECIALIZACIÓN EN
AUDITORÍA INTERNA:

**“PROGRAMA PARA AUDITAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN UNA
EMPRESA INDUSTRIAL”**

PRESENTADO POR:

VALERIA EUNICE HERNÁNDEZ MENDOZA	L10802
JOSÉ ROBERTO ALVARADO AYALA	L10802
DANIEL ERNESTO PÉREZ ZELAYA	L10802

PARA OPTAR AL GRADO DE
LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA

NOVIEMBRE DE 2023

CIUDAD UNIVERSITARIA DR. FABIO CASTILLO FIGUEROA,

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA.

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rector: Ing. Juan Rosa Quintanilla Quintanilla.
Vicerrectora académica: Dra. Evelyn Beatriz Farfán Mata.
Secretario general: Lic. Pedro Rosalío Escobar Castaneda.

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decana de la Facultad de Ciencias Económicas: Licda. Celina Amaya de Calderón.
Secretario de la Facultad de Ciencias Económicas: Lic. Pedro Javier Rivas Mejía.
Coordinador General del Proceso de Grado: Maf. Ronald Edgardo Gálvez Rivera.
Director de la Escuela de Contaduría Pública: Msc. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez.
Coordinador de Procesos de Grado de la Escuela de Contaduría Pública: Lic. Daniel Nehemías Reyes López.
Docente Asesora: Msc. Martha Eugenia Ávalos de Altamirano.
Tribunal Evaluador: Lic. Miguel Ángel Macías Palacios.
Msc. Erinaldo de Jesús Ramos de La Cruz.
Msc. Martha Eugenia Ávalos de Altamirano.

Noviembre 2023

San Salvador,

El Salvador,

Centroamérica.

AGRADECIMIENTOS

Expreso mi profundo agradecimiento a Dios por haberme permitido culminar mis estudios universitarios, así como por otorgarme salud, sabiduría y la determinación necesaria para alcanzar mi anhelada meta. Reconozco y valoro el inquebrantable apoyo brindado por mi padre, Jorge Hernández, quien ha sido un pilar fundamental en mi desarrollo académico y quien me motivó incansablemente a continuar mi formación. También extiendo mi gratitud a mi madre, Lucrecia Mendoza, cuyo esfuerzo en los momentos más desafiantes ha sido invaluable. A mi hermana, Verónica Mendoza, que ha sido mi constante fortaleza y apoyo en este recorrido, brindándome aliento y esperanza para no ceder ante las dificultades. Asimismo, agradezco a todos los docentes que con su pasión y dedicación me guiaron en mi formación, motivándome a crecer como una futura profesional de excelencia.

Valeria Eunice Hernández Mendoza

A Dios Todopoderoso, por darme la vida, sabiduría y perseverancia para alcanzar mi meta. A mi madre, María Ayala por concederme su apoyo y los recursos en los primeros años de la carrera. A nuestra asesora, Msc. Martha Ávalos, por todo el apoyo dado durante el proceso. A mi equipo por su calidad humana, solidaridad y dedicación en el desarrollo de este objetivo.

José Roberto Alvarado Ayala

A Dios porque me permitió culminar mis estudios universitarios, brindándome la sabiduría y la fortaleza necesaria para lograr una de las importantes metas en mi vida. A mi familia por todo su apoyo, dedicación y comprensión para seguir adelante. A mi equipo de trabajo y a la docente asesora por sus consejos y conocimientos compartidos.

Daniel Ernesto Pérez Zelaya

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO	1
1.1. Planteamiento del problema	1
1.2. Formulación del problema.....	5
1.3. Objetivos de la investigación.....	5
1.3.1. Objetivo general	5
1.3.2. Objetivos específicos.....	5
1.4. Marco teórico, conceptual, técnico y legal	6
1.4.1. Antecedentes	6
1.4.2. Principales definiciones y conceptos.....	7
1.4.3. Generalidades del sector panificador.....	8
1.4.4. Generalidades de la auditoría interna	9
1.4.5. Generalidades de la cultura organizacional	11
1.4.5.1. Importancia de la cultura organizacional en las empresas panificadoras	12
1.4.5.2. Riesgos relacionados a la cultura organizacional en la empresa panificadora	13
1.4.5.3. Habilidades y competencias de los empleados	14
1.4.6. Enfoques existentes de cultura organizacional.....	15
1.4.6.1. Modelo de las 7S de McKinsey	15
1.4.6.2. Comunicación, Visión y Cultura	17
1.4.6.3. Modelo de la cultura organizacional (Schein)	17
1.4.6.4. Modelo de las 6 dimensiones de Hofstede	19
1.4.7. Base Técnica.....	21
1.4.7.1. Modelo COSO ERM (Enterprise Risk Management – Integrated Framework)	21
1.4.7.2. Código de Ética de la Organización	22
1.4.7.3. Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna 2110 – Gobierno Corporativo	22
1.4.8. Base Legal	23
1.4.8.1. Ley Contra el Lavado de Dinero y de Activos	23

1.4.8.2.	Ley Sobre Seguridad e Higiene del Trabajo	23
1.4.8.3.	Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo	23
1.4.8.4.	Norma Técnica para Autorizaciones y Permisos Sanitarios de Funcionamiento del MINSAL	24
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN		25
2.1.	Tipo de estudio	25
2.2.	Unidad de análisis	25
2.3.	Técnicas e instrumentos a utilizar en la investigación.....	25
2.3.1.	Técnicas	25
2.3.2.	Instrumentos	25
2.4.	Procesamiento de la información.....	26
2.5.	Determinación de las variables	26
2.6.	Operacionalización de las variables.....	27
2.7.	Cronograma	28
2.8.	Diagnóstico	29
CAPÍTULO III: PROPUESTA DE PROGRAMA PARA AUDITAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA INDUSTRIAL		31
3.1.	Generalidades	31
3.1.1.	Objetivo	31
3.1.2.	Alcance	32
3.2.	Planteamiento del caso práctico – hipotético.....	33
3.3.	Desarrollo del caso	34
CONCLUSIONES.....		47
RECOMENDACIONES.....		49
BIBLIOGRAFÍA.....		51
ANEXO		53

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Ventajas y desventajas del sector panificador.....	9
Tabla 2 Ventajas y desventajas de la cultura organizacional en las empresas panificadoras	13
Tabla 3 Operacionalización de las variables	27
Tabla 4 Cronograma de actividades	28

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Habilidades y competencias de los empleados.....	15
Figura 2 Niveles de la cultura organizacional (Schein)	19

RESUMEN EJECUTIVO

La importancia de realizar una auditoría interna de la cultura organizacional, en una empresa industrial dedicada a la panificación, radica en su capacidad para influir en múltiples aspectos cruciales para el éxito y la sostenibilidad del negocio; es decir, la cultura organizacional actúa como un marco invisible que guía los comportamientos y decisiones de los empleados en todos los niveles de la organización. Al auditar esta cultura, se obtiene una comprensión clara de cómo los valores, las creencias y las normas compartidas, impactan en la operación diaria y en el cumplimiento de objetivos estratégicos de la empresa. Cabe destacar que la cultura organizacional, puede ejercer un efecto directo sobre la calidad de los productos y servicios ofrecidos por PanYCo, S.A. de C.V. (nombre ficticio, en adelante como "PanYCo").

En el caso de la empresa PanYCo, por medio de entrevista y cuestionario al director de auditoría interna, se identificó que no realizan auditorías centradas a la cultura organizacional, puesto que, la alta gerencia no considera necesario evaluarla, dado que la percibe como subjetiva y difícil de cuantificar. No obstante, desde la perspectiva del director de auditoría interna, sí es de vital importancia que se audite la cultura organizacional, ya que existen controles asociados a esta misma, pero su efectividad en la prevención y mitigación de riesgos no ha sido evaluada en la actualidad.

Es por ello que el trabajo de investigación, se desarrolló con el objetivo de brindarle al profesional de auditoría interna, una guía de los procedimientos a seguir, para auditar la cultura organizacional en una empresa industrial y de ese modo se demuestre la importancia de realizar auditorías a la misma por parte del director de auditoría interna, así como los diversos enfoques de la cultura organizacional, principalmente en el modelo

de las 7S de McKinsey, y con ello proporcionar un programa de auditoría que evalúe la efectividad de los controles que implementa la unidad de talento humano de PanYCo, S.A. de C.V., partiendo desde la evaluación del control interno y el desarrollo de una matriz de riesgos, basada en el enfoque de las 7S de McKinsey.

En conclusión, la auditoría de la cultura organizacional emerge como un proceso crucial, ya que se evalúa la coherencia entre los valores y prácticas de una empresa con sus objetivos estratégicos y operacionales. Subrayado la importancia tanto de auditar la cultura organizacional como del papel desempeñado por el auditor interno. En el caso de la auditoría de la cultura, estas evaluaciones no solo identifican oportunidades de mejora y verifican la efectividad de los controles para prevenir y mitigar riesgos, sino que también sensibilizan a la alta gerencia sobre la relevancia de la cultura organizacional. Por otro lado, el auditor interno emerge como un actor clave en la identificación de áreas de mejora y riesgos potenciales, destacando su función esencial en la gestión efectiva de la cultura.

Adicionalmente, se recomienda a las organizaciones que reconozcan y otorguen importancia tanto a la auditoría de la cultura organizacional como a la contribución del auditor interno en este proceso. Dado que esta práctica puede identificar riesgos y oportunidades en la alineación de valores y objetivos, se aconseja asignar recursos y tiempo suficientes para que los auditores internos realicen evaluaciones periódicas de la cultura, contribuyendo de esta forma a mantener la eficiencia y eficacia de la organización.

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo denominado "Programa para Auditar la Cultura Organizacional en una Empresa Industrial", se tiene como propósito la exposición de un programa de auditoría interna. Dicho programa busca llevar a cabo una evaluación objetiva de los controles implementados por la alta gerencia, con el objetivo de poder mitigar los riesgos inherentes a la empresa y, en consecuencia, cumplir con su misión fundamental. Además, se presenta una evaluación del control interno y se desarrolla una matriz de riesgos junto con sus elementos constituyentes.

Para una mejor comprensión, se puede definir la cultura organizacional como el conjunto de normas, costumbres, creencias y valores que una organización establece con el propósito de forjar una identidad distintiva e influir positivamente en los miembros de la empresa. Esto se hace con el fin de mejorar la estabilidad organizacional, promover la cohesión, orientar las actitudes y conductas hacia los objetivos, y fomentar un entorno laboral favorable.

Conforme a lo previamente expuesto, se presenta el primer capítulo, que abarca el planteamiento del problema, que comprende; la presentación de los antecedentes, la caracterización y la formulación del problema. Además, se establece la delimitación del problema, en la cual se definen los límites teóricos, temporales y geográficos. Asimismo, se exponen la justificación de la investigación, la cual engloba la originalidad del tema, su utilidad en el ámbito social y la factibilidad, desglosada en términos de bibliografía, acceso a campo, recursos y consultas. Del mismo modo, se enuncian tanto el objetivo general como los objetivos específicos de la investigación, seguido del marco teórico, conceptual, técnico y legal.

Continuando se presenta el segundo capítulo, donde se detalla la metodología de la investigación; exponiendo aspectos como el tipo de estudio, la unidad de análisis, las técnicas e instrumentos empleados, el proceso de recolección y procesamiento de datos, así como el análisis e interpretación de la información y el diagnóstico resultante. Se brinda también un desglose de la formulación de la hipótesis, se presenta el cronograma de actividades y se realiza una descripción del diagnóstico derivado de la entrevista efectuada al director de auditoría interna.

En el tercer capítulo se identifican las generalidades, los objetivos propuestos, el alcance del estudio, el planteamiento del caso práctico, su desarrollo y, finalmente, las conclusiones y recomendaciones obtenidas. Asimismo, se incluye el anexo correspondiente al trabajo.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO

1.1. Planteamiento del problema

Antecedentes del problema

PanYCo, S.A. de C.V. (nombre ficticio, en adelante como "PanYCo") es una de las marcas de pan nacional más reconocida y preferida por muchas generaciones. La empresa fue fundada en 1950. Dicha empresa está conformada por la gerencia general, subgerencia y los departamentos de: producción, finanzas y administración, ventas, compras, talento humano, logística y auditoría interna.

La industria panadera es importante para el país porque garantizan el suministro de un alimento básico, generan empleo, impulsan la economía, apoyan a los agricultores y mantienen la tradición culinaria. Además, su participación en iniciativas de responsabilidad social contribuye al desarrollo y bienestar de la sociedad en su conjunto.

Independientemente de los segmentos de mercado que se trate, al referirse a la industria panificadora, ésta ha reflejado un mayor auge, ya que se ha fortalecido a lo largo de los años y precisamente por la importancia que se le atribuye en cuanto a la generación de empleos.

La industria de la panificación ha mostrado crecimiento en los últimos 6 años, ya que empresas como Bimbo han destacado que durante el período de 2017 a 2019 sus ventas han mostrado una tendencia alcista, puesto que han crecido a doble dígito, es decir, a más del 10.00%. (Alemán, Diario El Mundo, 2020)

Así mismo, a través de las industrias medianas, buscan distribuir por medio de terceros, comúnmente llamados mayoristas, a los barrios y colonias aledaños a su planta

productiva, haciendo que la demanda crezca y por ende también la producción, lo cual requiere de una buena cultura organizacional para que se logren los objetivos de la entidad y de esta manera mejorar los procesos en todas las áreas de la empresa para que se siga expandiendo la venta de productos en el departamento de San Salvador.

Por consiguiente, es necesario señalar que la cultura organizacional es un determinante del desempeño en la empresa, ya que impacta no solo en los resultados directos de la producción y la eficiencia del personal, sino también en la salud, el compromiso, la motivación, la eficacia y la flexibilidad de los empleados. Por lo tanto, si no se cuenta con los controles necesarios que prevengan y mitiguen los riesgos asociados, estos pueden perjudicar a todos los procesos de la compañía y generar pérdidas significativas a largo plazo. Por esta razón, es necesario el fortalecimiento de los lazos laborales existentes en la organización, generando un sentimiento de identidad encaminado al incremento del desempeño de los miembros de la empresa y a la mitigación de los riesgos, considerándose en el programa de auditoría interna que evalúa la cultura organizacional. (Reyna Díaz, Campos García, & Martínez Guillen, 2015)

Por lo que, no auditar la cultura organizacional puede generar diversas consecuencias negativas para la empresa. Ya que, si no se evalúa este fundamental aspecto de la organización, se pierde la oportunidad de comprender y abordar problemas importantes que afectarán su funcionamiento, rendimiento y sostenibilidad a largo plazo. Algunas de las consecuencias de no auditar la cultura organizacional son las siguientes:

Riesgos inherentes: Al no evaluar la cultura organizacional, la compañía se expone a diversos riesgos, como comportamientos poco éticos, falta de cumplimiento de normas y regulaciones, resistencia al cambio, tolerancia a la corrupción, conflictos internos, bajo

rendimiento laboral, entre otros. Por tanto, al no identificarse y gestionarse adecuadamente estos riesgos, la empresa está expuesta a escándalos públicos, pérdida de confianza de los grupos de interés (*stakeholders*) y daño reputacional.

Ineficiencias operativas: Una cultura organizacional disfuncional puede generar ineficiencias en los procesos y operaciones diarias. Por ejemplo, una cultura que no valora la colaboración o la innovación puede obstaculizar la eficacia de los equipos y la capacidad de la empresa para adaptarse a cambios en el entorno empresarial.

Falta de alineación estratégica: Si la cultura no está alineada con los objetivos estratégicos de la organización, puede dificultar la implementación efectiva de la visión y misión de la empresa. La falta de coherencia entre la cultura y la estrategia puede generar conflictos internos y desviaciones en el logro de metas.

Deterioro del clima laboral: Una cultura tóxica o poco saludable puede afectar negativamente el clima laboral, lo que conduce a altos niveles de estrés, desmotivación, rotación de personal y bajo compromiso de los empleados. Esto a su vez puede tener un impacto en la productividad y la calidad del trabajo.

Pérdida de talento: Las organizaciones con una cultura poco atractiva o negativa pueden tener dificultades para atraer y retener a empleados talentosos. Los profesionales calificados preferirán trabajar en entornos que fomenten la colaboración, el desarrollo profesional y la ética laboral.

Obstáculos en la toma de decisiones: Una cultura que no valora la transparencia o la retroalimentación abierta puede generar barreras en la toma de decisiones efectivas. Los problemas pueden quedar sin abordar o ser ignorados, lo que puede tener un impacto

negativo en la capacidad de la organización para resolver problemas y adaptarse a nuevos desafíos.

Dificultades en la implementación de cambios: Si la cultura se resiste al cambio, la organización puede tener dificultades para implementar nuevas estrategias, tecnologías o procesos, lo que limita su capacidad para mantenerse competitiva en un entorno empresarial en constante evolución.

Vale señalar que la alta gerencia de PanYCo es la encargada de trabajar sobre estos riesgos, disponiendo de medidas de control, medición y seguimiento. Asimismo, deben establecer acciones concretas de remediación, y de esta forma garantizar una adecuada cobertura de las soluciones, así como una organización suficiente para implementarlas satisfactoriamente, pero al no auditar la cultura organizacional, no se está considerando el impacto que pueden generar estos riesgos y, por ende, puede haber deficiencia en los controles implementados. En PanYCo, pese a que cuenta con director de auditoría interna, la auditoría de la cultura organizacional no forma parte del plan anual, quedando la empresa vulnerable a una serie de riesgos y desafíos que podrían afectar su desempeño general y su capacidad para alcanzar sus objetivos a largo plazo. Siendo este un factor crítico que debe ser evaluado y gestionado de manera proactiva para garantizar el éxito y la sostenibilidad de la compañía.

Por tanto, para solucionar el problema de no auditar la cultura organizacional y abordar las consecuencias negativas que esto puede acarrear, es fundamental implementar un programa de auditoría interna para evaluar y así mejorar los controles de la cultura organizacional en la empresa. Además de concientizar a la alta gerencia y los líderes de la organización.

1.2. Formulación del problema

Dado el significativo papel que desempeña la cultura organizacional en las empresas dedicadas a la panificación, surge el interés por comprender su influencia en toda la entidad. Esto justifica su incorporación en el plan anual de auditoría, con la finalidad de analizar la efectividad de los controles y la eficacia de los procedimientos implementados por la unidad de talento humano. En consecuencia, se plantea la siguiente pregunta:

¿Cuál es el impacto en la empresa el no contar con un programa de auditoría interna que permita evaluar adecuadamente los controles de la cultura organizacional en una empresa panificadora industrial?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Analizar el control interno de la cultura organizacional en PanYCo a través de la creación de una matriz de riesgos que permita la identificación y valoración de estos, con el propósito de diseñar un programa de auditoría interna. Dicho programa tendrá como enfoque evaluar los controles establecidos por la unidad de talento humano, y verificar su eficacia en la prevención y mitigación de los riesgos internos de la cultura organizacional.

1.3.2. Objetivos específicos

- Demostrar la importancia de que el auditor interno realice una auditoría a la cultura organizacional.
- Describir los diversos enfoques de la cultura organizacional.
- Basar la propuesta de investigación bajo el enfoque de las 7S de McKinsey.

1.4. Marco teórico, conceptual, técnico y legal

1.4.1. Antecedentes

No hay una fecha precisa que indique cuándo las empresas panificadoras comenzaron a desarrollar la producción de pan. A lo largo del tiempo, conforme las necesidades de la humanidad fueron evolucionando, surgieron ideas para expandir este sector, llegando eventualmente a la creación de establecimientos dedicados a la panificación. Este proceso ha sido fundamental para satisfacer la demanda de un alimento que ha sido esencial en el mantenimiento de una dieta saludable. Las microempresas han estado presentes y han perdurado, contribuyendo al crecimiento continuo de la industria panificadora y asegurando la disponibilidad de productos de panadería para los consumidores. Además, estas microempresas han sido importantes fuentes de empleo para numerosas familias, desempeñando un papel significativo en el bienestar económico del país.

Actualmente, la panificación sigue siendo una parte importante en la cultura y en la economía del país, ya que la mayoría de las panaderías en El Salvador son pequeñas empresas familiares, así como también empresas de tamaño mediano y grande, que se dedican a esta actividad que continúa siendo popular entre las personas de todas las edades. Siendo 2022 uno de los peores años para el sector panificador, ya que el aumento de los precios de la materia prima y de los insumos, han generado pérdidas que han ocasionado el cierre de 110 panaderías, según reporte del vocero de la Mesa Nacional de Panificadores de El Salvador (Menapaes), dicho incremento de los insumos estuvo entre 80.00% y 100.00%, mientras que productos como la harina (bolsa de 50.00 lb) pasó de

costar US\$ 16.00 a principios de 2022 a US\$ 24.50 en diciembre de ese año, con un incremento del 53.13% durante ese período. (Villeda, 2023)

Cabe destacar, que también existen otros factores de riesgos que afectan de una u otra manera a las empresas panificadoras, los cuales constituyen limitantes para el logro de los objetivos de las mismas, por tanto, para obtener un buen funcionamiento y una mejora continua de los procesos productivos, se necesita que auditoría interna tenga como propósito, asegurar el cumplimiento de las normas y regulaciones aplicables en la industria, con el fin de mejorar su gestión y asegurar la calidad de sus productos, permitiéndoles competir mejor en el mercado salvadoreño. Asimismo, el surgimiento de la auditoría interna en las empresas del sector industrial no está documentado en las fuentes disponibles, por ende, no se puede determinar una fecha o evento específico que haya catalizado su adopción. (Rodríguez Valle, Romero Orellana, & Torres, 2016)

1.4.2. Principales definiciones y conceptos

Cultura: Es el conjunto de conocimientos y rasgos característicos que distinguen a una sociedad, una determinada época o un grupo social. (Rosario, 2020)

Cultura organizacional: Es aquel conjunto de creencias que comparten los miembros de una organización sobre cuál es la mejor forma de hacer las cosas, las cuales definen la visión que la empresa tiene de sí misma y del entorno. (Sanchez Cañizares, Trillo Holgado, Mora Márquez, & Ayuso Muñoz, 2005)

Organización: A la forma como se dispone un sistema para lograr los resultados deseados. Es un convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico. (Significados, S.F)

Elaboración de un programa: Se refiere al proceso de diseñar y planificar un conjunto de actividades y tareas que se deben llevar a cabo para lograr un objetivo específico. (Corvalán, 2012)

Propósito: Es la razón de existir de una organización, por qué haces las cosas. (Barraza, 2020). En el ámbito empresarial, este se refiere a la razón fundamental y trascendental de ser de una empresa, guiando las acciones de la organización hacia una misión más profunda, yendo más allá de simplemente buscar beneficios económicos.

1.4.3. Generalidades del sector panificador

El sector panificador abarca desde pequeñas panaderías artesanales hasta grandes empresas de producción en masa, ya que, al producir y comercializar productos de panadería, es necesario disponer de una variedad de equipos y maquinaria especializada para la elaboración de pan, pasteles, galletas y otros productos horneados, como por ejemplo, mezcladoras de masa, laminadoras, fermentadoras y otros dispositivos diseñados para optimizar los procesos de producción. (EIDE, 2023)

En este sentido, uno de los principales actores del sector es Bimbo, siendo la panificadora líder en el mundo, con el 26.20% del mercado, seguido de cerca Kraft con 25.83% y Yamazaki con 21.02%. (Hurtado, 2021)

De igual modo, en la Tabla 1 se detallan las ventajas y desventajas del sector panificador:

Tabla 1*Ventajas y desventajas del sector panificador*

Ventajas	Desventajas
Permite llegar a una gran parte de la población ofreciendo una variedad de productos.	Regulación estricta al tratarse de alimentos para el consumo humano.
Establece un vínculo de fidelidad con los clientes.	Márgenes de beneficio reducidos con tal de mantener bajos precios.
Se mantiene en constante evolución e innovación.	Alto costo de la materia prima, aún con precios de mayorista.
No es afectada por la estacionalidad, es decir, se mantiene constante.	Alta competitividad.
No se encasilla a un cliente en particular, sino que también los bares, restaurantes, cafeterías y hoteles demandan sus productos cada día.	Personal poco capacitado o poca experiencia.
Se inicia con poco capital.	Horario laboral variable.
	Sobrecarga de trabajo en fechas específicas.
	Variedad de productos sustitutos.

Fuente: Elaboración propia.

1.4.4. Generalidades de la auditoría interna

Al definir al auditor interno, se identifica como el profesional encargado de analizar una empresa con el fin de verificar que los sistemas, procesos, políticas y reglamentos son respetados y aplicados correctamente. Asimismo es el encargado de garantizar el correcto funcionamiento de una organización, así como el cumplimiento de la legislación vigente, además elabora listas de verificación para hacer análisis de riesgos por departamento y señalar si se están cumpliendo con los puntos requeridos; también vigila el cumplimiento de los controles internos diseñados por la gerencia, para agregar valor a la organización dando recomendaciones para corregir las debilidades de control interno y para mejorar la eficacia de los procesos.

En este sentido la función de auditoría interna representa en una organización el principal apoyo para una adecuada administración y monitoreo continuo de los riesgos que puedan impedir el cumplimiento de los objetivos del negocio, mediante la ejecución

de un plan de auditoría interna el cual incluye la revisión de las áreas y procesos críticos del negocio. (UNIR, 2022)

Cabe destacar que la implementación de la auditoría interna aporta beneficios a la organización de los cuales están: (Economía, 2022)

- Contribuye a la toma de decisiones de gestión eficaz, al proporcionar un informe de referencia sobre las operaciones y ayudar a gestionar los problemas de forma efectiva.
- La auditoría interna es un proceso continuo y, por lo tanto, todos los problemas y puntos débiles del sistema son revisados por el auditor e informados a la junta directiva de forma permanente.
- Ayuda a la dirección a garantizar que la organización se mueve en la dirección correcta y alcanza los objetivos estratégicos.
- Debido a la naturaleza continua del control interno, los empleados de distintos niveles tienden a evitar cometer errores o fraudes. Además, ayuda al entorno empresarial a gestionar las operaciones de forma eficaz y sin riesgos.
- También ayuda a identificar los problemas de manera coherente, para ser comunicados a la junta directiva con regularidad.

En cuanto al rol de la auditoría en la prevención y detección del fraude, los auditores internos desempeñan un papel fundamental, siendo quienes garantizan que la dirección instaure una cultura que promueva y priorice la ética, la honestidad y la integridad. Contribuyendo al análisis y evaluación de los controles internos implementados para detectar y reducir el riesgo anteriormente mencionado. Participando activamente en investigaciones relacionadas, ya que están expuestos a los procesos clave

de toda la organización y tienen líneas de comunicación abiertas con la junta directiva y el personal. (Academy, S.F.)

De la misma forma el auditor interno tiene la función de garantizar o cerciorarse que el oficial de cumplimiento esté dando estricto cumplimiento al marco legal y normativo en materia de prevención de lavado de dinero, activos y de financiamiento al terrorismo, y por parte del oficial de cumplimiento queda el de poner en práctica las políticas aplicables diseñadas para frenar el lavado de dinero y la optimización de las operaciones que reducen este riesgo. (Rohall, 2021)

1.4.5. Generalidades de la cultura organizacional

La cultura organizacional se refiere al conjunto de valores, normas y creencias compartidas entre los colaboradores de una organización; estos influyen positivamente para mejorar la estabilidad y fomentar la unión de cada una de las áreas de la organización. Además, la cultura organizacional va orientada a obtener conductas y actitudes que ayuden a lograr los objetivos de la entidad, para que así se obtenga un buen ambiente laboral y una identidad corporativa.

Cabe señalar, que uno de los elementos principales de la cultura organizacional es el propósito, el cual está conformado por la misión y la visión; siendo la misión lo que se va a lograr a través de la implementación de estrategias, que permiten lograr los objetivos y resultados positivos en la empresa. Mientras que la visión es hacia dónde se quiere llegar mediante la cultura, los valores y las competencias.

En general, la cultura organizacional se desarrolla con el tiempo a través de la experiencia, las interacciones entre los miembros de la organización y las fuerzas

externas. Además, se consideran las creencias y valores tanto de los fundadores como de la alta gerencia, así como también de los colaboradores.

Vale señalar que la cultura organizacional puede afectar la toma de decisiones, así como la realización de las actividades y la manera en cómo interactúan los miembros en la organización.

1.4.5.1. Importancia de la cultura organizacional en las empresas panificadoras

La cultura organizacional es muy importante en cualquier tipo de empresa, incluyendo las panificadoras. La cultura organizacional se define como el conjunto de valores, creencias y comportamientos que rigen el funcionamiento de una empresa y que son compartidos por su personal. (Clausen, Ochoa Mejía, & Viuche Pastrán, 2022)

En el caso específico de las empresas panificadoras, la cultura organizacional puede manifestarse en aspectos como la importancia dada a la calidad de los productos, el enfoque en la innovación y la creatividad en el desarrollo de nuevos productos, la atención al cliente y el compromiso con la responsabilidad social y el cuidado del medio ambiente. Una cultura organizacional sólida y bien definida puede contribuir a la creación de un ambiente laboral positivo y motivador, lo que a su vez puede mejorar la eficiencia y la productividad de los empleados. Además, una cultura organizacional fuerte puede ser un factor determinante en la retención de talentos y la atracción de nuevos empleados, lo que contribuye a mejorar el ambiente laboral, la calidad de los productos y la creatividad, además de dejar una huella positiva en la sociedad y el medio ambiente. En la Tabla 2 se presentan algunas ventajas y desventajas de la cultura organizacional en las empresas panificadoras:

Tabla 2

Ventajas y desventajas de la cultura organizacional en las empresas panificadoras

Ventajas	Desventajas
<p>Fomenta la calidad y la innovación: Si la cultura organizacional hace hincapié en la calidad, los empleados estarán más dispuestos a trabajar duro y a innovar para mejorar los productos panificados y satisfacer la demanda del mercado.</p> <p>Atrae y retiene talentos: Una cultura organizacional fuerte y positiva puede hacer que los empleados se sientan valorados y comprometidos en su trabajo, lo que puede ayudar a la empresa a atraer y retener al mejor talento humano.</p> <p>Mejora la cohesión y la colaboración: Si la cultura organizacional es colaborativa, los empleados estarán más dispuestos a trabajar juntos y a apoyarse mutuamente, lo que puede mejorar la eficiencia y la productividad de la empresa.</p>	<p>Puede limitar la innovación: Si la cultura organizacional es demasiado rígida o jerárquica, puede desalentar la innovación y evitar que los empleados piensen fuera de la caja.</p> <p>Puede crear una cultura de estrés: Si la cultura organizacional hace hincapié en la presión y el ritmo de trabajo, puede crear estrés y fatiga en los empleados, lo que puede afectar negativamente su salud y bienestar.</p> <p>Puede crear una cultura de desigualdad: Si la cultura organizacional da prioridad a ciertos grupos de empleados, como los gerentes o los que tienen más antigüedad en la empresa, puede crear una cultura de desigualdad y división entre los empleados.</p>

Fuente: Elaboración propia.

1.4.5.2. Riesgos relacionados a la cultura organizacional en la empresa panificadora

- **Riesgos de seguridad alimentaria:** Un peligro alimentario que cualquier agente físico, químico o biológico que pueda contaminar un alimento.
- **Riesgos en la calidad del producto:** Los productos que no cumplen con los estándares de la industria no se pueden vender y, a menudo, pueden poner en peligro la seguridad. (Drew, Drew, 2022)
- **Riesgo a la falta de capacitación o certificaciones:** Una fuerza laboral mal capacitada probablemente dará como resultado un producto final de menor calidad. (Drew, Drew, 2022)

- **Riesgos en la ética:** El riesgo que se corre por incumplimiento de una normativa.
- **Riesgos de alta rotación de personal:** Un impacto directo en los ingresos y la rentabilidad de la empresa que trae consecuencias como la elevación de costos, la disminución de la productividad, la pérdida de talento valioso y la desmotivación de los empleados.

1.4.5.3. Habilidades y competencias de los empleados

En la cultura organizacional se pueden reflejar diversas habilidades y competencias que son valiosas para las empresas y organizaciones. En la Figura 1 se mencionan algunas de estas habilidades y competencias.

Figura 1

Habilidades y competencias de los empleados



Fuente: Elaboración propia.

1.4.6. Enfoques existentes de cultura organizacional

1.4.6.1. Modelo de las 7S de McKinsey

Este modelo permite analizar y mejorar la efectividad de una organización. De acuerdo con este modelo la efectividad depende de siete variables esenciales de toda organización, para las que debemos tener objetivos y estrategias, estando relacionadas entre sí. Además, se denomina de las siete S porque en inglés estos factores comienzan por esa letra: (Navajo, Iniciativa Social, 2013)

- **Estrategia (*Strategy*):** La manera de organizar y enfocar los recursos, para conseguir los objetivos de la organización. De manera que, es vital plantear una estrategia correcta que refleje una precisa evaluación del entorno y, en especial, de la competencia.

- **Estructura (*Structure*):** Es la estructura organizacional y las relaciones de autoridad y responsabilidad que en ella se dan. Desde este punto de vista, la estrategia determinará la estructura y el diseño organizacional será el mecanismo facilitador para que la empresa logre sus objetivos. De esta forma: si la estrategia cambia, la estructura cambia.
- **Sistemas (*Systems*):** Engloba todos los métodos y procesos requeridos para llevar a cabo la estrategia (como sistemas de información, producción, presupuestos, controles, etc.), incluyendo procedimientos tanto formales como informales que aseguren el funcionamiento de la organización. Siendo esencial que estén en consonancia con la estrategia, así como brindar el respaldo necesario para alcanzar los objetivos.
- **Personal (*Staff*):** Son las personas que conforman la organización y se encargan de ejecutar la estrategia. En este contexto, la clave es que el talento humano esté orientado hacia la estrategia.
- **Habilidades (*Skills*):** Se refiere a las habilidades y capacidades requeridas por los miembros de la organización. También puede referirse al “saber hacer” (*know how*). Es vital que la estrategia elegida sea consecuente con estas habilidades.
- **Valores compartidos (*Shared values*):** Son los valores que comparten todos los miembros uniendo a la organización en el logro de objetivos comunes.
- **Estilo (*Style*):** El estilo se refiere a la cultura de la organización, es decir, la forma en que la alta gerencia se comporta y, por lo tanto, establece el modelo a seguir. Las acciones relevantes, incluso las simbólicas, comunican a cada miembro sobre las prioridades y compromiso con la estrategia.

Por tanto, bajo este enfoque se destaca que no es suficiente enfocarse de manera individual a cada uno de los aspectos, sino a todos, ya que entre sí se interrelacionan.

1.4.6.2. Comunicación, Visión y Cultura

Bajo este modelo la Comunicación, Visión y Cultura (CVC) representan un conjunto de elementos fundamentales para el éxito empresarial. La comunicación efectiva es clave para garantizar que todos los miembros de la organización estén informados y alineados con los objetivos y estrategias de la empresa. La visión es una declaración clara y concisa de los objetivos a largo plazo de la empresa y proporciona una dirección clara para toda la organización. La cultura empresarial define los valores y las normas compartidos por todos los miembros de la organización, influyendo en las percepciones, comportamientos y decisiones que se tomen. En conjunto, la CVC puede ser utilizada para mejorar la eficacia y eficiencia de la empresa, así como para fomentar el compromiso y la satisfacción de los empleados.

1.4.6.3. Modelo de la cultura organizacional (Schein)

El enfoque Schein es un modelo de cultura organizacional para hacer que la cultura sea más visible dentro de una empresa. Indicando los pasos que se necesitan seguir para lograr un cambio cultural, pudiendo ser a través de mecanismos tanto directos como indirectos dentro de la organización. Este modelo es mayormente influenciado por mecanismos directos; como los comportamientos, opiniones, estatus y citas. Por su parte, los indirectos no influyen en la cultura organizacional, sin embargo, son determinantes; ya que abarcan la misión y la visión de una empresa, así como las guías formales, la identidad corporativa, rituales y diseño. En la Figura 2 se muestran los diferentes niveles en los que Schein dividió la cultura organizacional.

Por consiguiente, según este modelo, si se quiere ajustar la cultura de la organización, se debe empezar desde afuera hacia adentro, ya que entre más profunda sea dicha capa, mayor será la adaptación al cambio, siendo la capa externa la más fácil de cambiar, estando conformada por los artefactos y símbolos, es decir, los elementos visibles de una compañía (logotipos, arquitectura, estructura, procesos y vestimenta corporativa), seguido de la capa intermedia donde están los valores adoptados (normas, valores y roles de conducta), terminando con la capa interna o el núcleo, que no es más que las suposiciones básicas y subyacentes, siendo esta última capa, la más difícil de reconocer desde adentro, ya que deben estar profundamente arraigadas a la cultura organizacional, tratándose de “cómo funciona el mundo” desde la percepción y experiencia de las personas que pertenecen a la organización. (Mulder, 2013)

Figura 2

Niveles de la cultura organizacional (Schein)



Fuente: Toolshero.

1.4.6.4. Modelo de las 6 dimensiones de Hofstede

El modelo de las 6 dimensiones de Hofstede se utiliza para identificar los patrones culturales presentes en cada grupo o categoría, contribuyendo a un mayor entendimiento de distintas culturas al analizar cómo los valores culturales influyen en dichos patrones. En la elaboración de esta teoría, Geert Hofstede fundó su enfoque en diversos estudios realizados en la década de los 80's, los cuales abarcaron a más de 50 países. (Wikipedia, S.F.)

Por lo que, a continuación, se presentan cada una de las dimensiones: (CEUPE, S.F.)

- **Distancia de poder:** Esta dimensión expresa el grado en que los miembros menos poderosos de una sociedad aceptan y esperan que el poder se distribuya de forma desigual. En este sentido, las culturas que manifiesten una gran distancia de poder

se caracterizan por tener jerarquías fuertes y líderes poderosos que son quienes toman las decisiones.

- **Individualismo:** El individualismo es contrastado con el colectivismo, y se refiere al grado al que la gente espera valerse por sí misma o alternativamente, actuar principalmente como miembro de un grupo u organización. El individualismo y el colectivismo son el grado en la que los ciudadanos valoran la autonomía y el compromiso con las reglas de la sociedad y lealtad a un grupo al que el individuo pertenece. Una puntuación alta significaría que los individuos velan por sus necesidades, valoran el éxito personal y prevalecen sus intereses personales.
- **Feminidad y Masculinidad:** A pesar de los avances, lo cierto es que todavía existen países donde se diferencia entre roles de hombres y mujeres. En este aspecto, nos encontramos con mercados en los que habrá que asegurar que el marketing se dirija al género correcto para cada producto, tal y como lo defina la cultura en cuestión. No obstante, cada vez son más los mercados que promueven la igualdad sexual y responden negativamente a la promoción orientada al género. En este sentido, nuestro enfoque empresarial será neutral y capaz de atraer a todas las partes que conformen la sociedad.
- **Control de Incertidumbre:** Es la tolerancia hacia lo que no es certero y ambiguo, como lo es el futuro, y por eso la sociedad trata de evitarla. Refleja el grado al que una sociedad acepta la incertidumbre, los riesgos, y en qué medida se sienten cómodos o no haciendo algunas actividades estructuradas.
- **Orientación Temporal:** Este factor determina si una cultura en concreto se centra en las tradiciones y el vínculo con el pasado o en cambio, mira hacia el futuro

inmediato. Las estrategias respecto al marketing deben tener en cuenta estas orientaciones, ajustando el enfoque de las promociones en las estructuras tradicionales para los mercados centrados en la tradición y el pasado o focalizando la promoción en los beneficios a corto plazo, en aquellas sociedades que tengan mayor visión de futuro.

- **Indulgencia o Contención:** Esta dimensión se configura en la medida en que las sociedades y las culturas valoran un estilo de vida holístico. Esto repercute sobre la medida en que las personas intentan controlar los impulsos en función de la forma en que se generaron, lo que a su vez repercute sobre el nivel en que permiten gozo o autocontrol. Esta dimensión examina la importancia de la felicidad y el control de la vida.

1.4.7. Base Técnica

1.4.7.1. Modelo COSO ERM (Enterprise Risk Management – Integrated Framework)

Bajo este modelo se refleja que una cultura fracturada o no del todo óptima puede perjudicar los objetivos estratégicos de la organización, los asociados con la estrategia elegida, debiéndose identificar y administrar los riesgos que la podrían afectar. Además, la estrategia elegida debe alinearse con la Misión, la Visión y los Valores asumidos por la entidad, si no, podrían afectar tanto los resultados de la organización como la finalidad que pretende conseguir.

Las acciones principales a desarrollar son las siguientes:

- Aprobar una política a seguir por la alta gerencia para supervisar el riesgo de la organización.

- Establecer la estructura operativa.
- Definir la cultura y valores deseados.
- La alta gerencia debe demostrar el compromiso con los valores fundamentales mediante, por ejemplo, la formación de comités y órganos colegiados para el control de su cumplimiento.
- Atraer, desarrollar y retener al personal capacitado.

1.4.7.2. Código de Ética de la Organización

Es una pieza fundamental del gobierno corporativo, ya que establece los valores y principios éticos que deben guiar el comportamiento de una empresa y sus empleados en todas sus operaciones y relaciones con terceros. En otras palabras, el código de ética es la base de la cultura corporativa y sirve como un marco de referencia para tomar decisiones y actuar de manera ética y responsable, con el objetivo de proteger los intereses de los accionistas, los empleados, los clientes y los demás grupos de interés. El gobierno corporativo busca asegurar la transparencia, la responsabilidad, la ética y el cumplimiento de las leyes y los estándares internacionales en la empresa.

1.4.7.3. Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna 2110 – Gobierno Corporativo

Esta norma establece que la auditoría interna debe evaluar y hacer recomendaciones para el mejoramiento del gobierno de la organización, incluyendo su sistema de control interno y gestión de riesgos. Además, la actividad de auditoría interna debe estar libre de interferencias y puede recomendar cambios en las políticas y procedimientos de la organización cuando sea apropiado. En general, la Norma 2110 es

importante para garantizar que la actividad de auditoría interna cumpla con un alto estándar de ética y objetividad al evaluar el gobierno de la organización.

1.4.8. Base Legal

1.4.8.1. Ley Contra el Lavado de Dinero y de Activos

En esta ley se regula la prevención, detección, sanción y erradicación del delito de lavado de dinero y de activos, así como su encubrimiento. Cuya aplicación abarca a personas tanto naturales como jurídicas, debiendo presentar a solicitud de la autoridad competente información que permita demostrar el origen lícito de cualquier transacción que realicen.

1.4.8.2. Ley Sobre Seguridad e Higiene del Trabajo

En esta ley se regula las condiciones de seguridad e higiene en que deberán ejecutar sus labores los trabajadores que tengan una relación de dependencia laboral con sus patronos, cuyo alcance de aplicación abarca tanto al sector público como privado.

1.4.8.3. Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo

En esta ley se establecen los requisitos de seguridad y salud ocupacional que deben aplicarse en los lugares de trabajo, a fin de establecer el marco básico de garantías y responsabilidades que garantice un adecuado nivel de protección de la seguridad y salud de los trabajadores y trabajadoras, frente a los riesgos derivados del trabajo de acuerdo a sus aptitudes psicológicas y fisiológicas para el trabajo, sin perjuicio de las leyes especiales que se dicten para cada actividad económica en particular.

1.4.8.4. Norma Técnica para Autorizaciones y Permisos Sanitarios de Funcionamiento del MINSAL

El Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social de El Salvador (MINSAL) se relaciona con las empresas de panaderías en el país en lo que respecta a la regulación y supervisión sanitaria de los productos alimenticios, incluyendo el pan y otros productos de panadería. Este ministerio establece normas y protocolos para garantizar que los productos alimenticios estén libres de contaminación y sean seguros para el consumo humano, para lo cual regula y controla el otorgamiento de autorizaciones y permisos sanitarios de funcionamiento de toda actividad o establecimiento. Además, el MINSAL también brinda capacitación y asesoría técnica a las empresas de panadería para garantizar el cumplimiento de las regulaciones sanitarias y la elaboración de productos de calidad.

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

2.1. Tipo de estudio

El tipo de estudio se realizó bajo un enfoque cualitativo, el cual permitió emplear el modelo inductivo que parte de lo específico a lo general, con la finalidad de obtener a partir de los conocimientos específicos sobre la cultura organizacional de la empresa; por medio de la misión, visión, códigos y políticas, a los conceptos amplios de las normativas y base legal.

2.2. Unidad de análisis

El análisis se realizó al director de auditoría interna de PanYCo.

2.3. Técnicas e instrumentos a utilizar en la investigación

2.3.1. Técnicas

- **Entrevista**

Técnica que se implementó para recolectar información cualitativa, a través de la conversación que se tuvo con el director de auditoría interna de PanYCo.

- **Documental o bibliográfica**

Técnica que se utilizó para obtener información de libros, documentos y páginas web con información relacionada al tema de investigación.

2.3.2. Instrumentos

Se utilizó un cuestionario que fue dirigido al director de auditoría interna de PanYCo; el cual conllevó preguntas abiertas, con el que se obtuvo la información pertinente.

2.4. Procesamiento de la información

La información obtenida se procesó mediante un documento de Microsoft Office, tanto para su edición y redacción, para el que se analizó e interpretó dicha información.

2.5. Determinación de las variables

- **Variable Independiente:** Elaboración de un programa de auditoría interna para evaluar los controles.
- **Variable Dependiente:** Efectividad de los controles para prevenir y mitigar los riesgos asociados a la cultura organizacional, para que contribuyan en el propósito de la empresa y en la generación de valor de la misma.

2.6. Operacionalización de las variables

Tabla 3

Operacionalización de las variables

Formulación del problema	Objetivo general	Hipótesis del trabajo	Variable	Indicadores	Instrumentos
¿De qué manera incide en el propósito de la empresa el no contar con un programa de auditoría interna que permita evaluar apropiadamente los controles de la cultura organizacional?	Analizar el control interno de la cultura organizacional en PanYCo a través de la creación de una matriz de riesgos que permita la identificación y valoración de estos, con el propósito de diseñar un programa de auditoría interna. Dicho programa tendrá como enfoque evaluar los controles establecidos por la unidad de talento humano, y verificar su eficacia en la prevención y mitigación de los riesgos internos de la cultura organizacional.	Con la elaboración de un programa de auditoría interna, se evaluará si los controles que implementa una empresa industrial, son efectivos para prevenir y mitigar los riesgos asociados a la cultura organizacional, que contribuirá en el propósito de la empresa y generará valor a la misma, a través de la unidad de auditoría interna.	Variable Independiente: Elaboración de un programa de auditoría interna para evaluar los controles. Variable Dependiente: Efectividad de los controles para prevenir y mitigar los riesgos asociados a la cultura organizacional, para que contribuyan en el propósito de la empresa y en la generación de valor de la misma.	Determinar un programa de auditoría interna para implementarlo en la organización. Validar que los controles que implementa la alta gerencia previenen y mitigan los riesgos asociados a la cultura organizacional.	Cuestionario y entrevista, instrumentos que se utilizaron para recopilar datos a través de preguntas abiertas al director de auditoría interna de PanYCo. Información relacionada a la temática estudiada e información contenida en libros, documentos y publicaciones en internet.

Fuente: Elaboración propia.

2.8. Diagnóstico

Concluido el proceso de entrevista efectuado al director de auditoría interna de PanYCo (ver Anexo 1); se identifica que en la entidad existen procedimientos respecto a la cultura organizacional, de modo que, es prescindible que se evalúen dichos procedimientos para determinar su correcta implementación, considerando la eficacia y eficiencia de los mismos.

Dicho de este modo, se confirma la importancia de llevar a cabo la presente investigación, que consiste en la elaboración de un programa para evaluar de manera íntegra los diversos controles aplicados a la cultura organizacional de PanYCo, siendo esencial el reconocimiento de este en el plan anual de auditoría interna.

Por lo cual, es primordial evaluar el control interno que implementa la unidad de análisis, que permitirá identificar si los controles que se aplican cumplen su función, y con ello valorar en qué medida afectan a la organización.

De manera que, para incrementar el grado de efectividad del programa de auditoría, se considerará basarlo bajo el modelo de las 7S de McKinsey, ya que como se mencionó en el marco teórico, es una guía integral que permite que las diferentes áreas de la organización estén alineadas con el propósito de la empresa, por tanto, proporcionará un mayor grado de efectividad al programa a implementar.

Por consiguiente, a raíz de las respuestas obtenidas, se comprende la importancia de someter a auditoría la cultura organizacional, pero esto no necesariamente conlleva a la implementación efectiva de evaluaciones detalladas conforme a las establecidas en el enfoque de las 7S de McKinsey.

Por tanto, de acuerdo con lo expresado por el director de auditoría interna, la alta gerencia considera que la cultura organizacional es subjetiva y difícil de cuantificar, al pensar que las auditorías basadas en aspectos subjetivos carecen de rigor y validez, por tal razón, las respuestas carecen de especificidad en lo referente a la metodología aplicada, así como en la determinación precisa de los indicadores clave de rendimiento que corresponden a cada "S".

Además, al no tener en cuenta las posibles deficiencias en los procedimientos de control adoptados para la difusión, implementación y consolidación del propósito, misión, visión, valores, código de ética y normativa interna, no podemos estar seguros del impacto real de la aplicación de estos procedimientos. Por lo tanto, se sugiere instaurar un programa de auditoría interna que permita evaluar con precisión los controles en vigor dentro de la organización, alineados con cada aspecto del modelo de McKinsey, con el objetivo que estos contrarresten o minimicen los riesgos asociados a la cultura organizacional.

CAPÍTULO III: PROPUESTA DE PROGRAMA PARA AUDITAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA INDUSTRIAL

3.1. Generalidades

PanYCo, S.A. de C.V. es una empresa dedicada al rubro de la panificación, cuya variedad de productos abarca la panadería, repostería y pastelería, caracterizándose por su tradición y alta calidad, ubicándose en el departamento de San Salvador. De manera que, como toda organización cada una de sus áreas se encuentra propensa a diversos riesgos de distintos tipos tanto operativos, financieros, de tecnología de la información, legal y reputacional, entre otros, para los cuales se aplican procedimientos de control como respuesta a los riesgos antes mencionados, sin embargo, no se cuenta con una evaluación documentada sobre la gestión de los riesgos asociados a la cultura organizacional, siendo necesaria la evaluación de los controles aplicados, y por consiguiente, se elaborará un programa de auditoría interna que evalúe la efectividad de los mismos para prevenir y mitigar dichos riesgos, así como su alineación con el propósito de la empresa.

3.1.1. Objetivo

Objetivo general:

- Presentar un programa de auditoría interna sobre la gestión de la cultura organizacional, para ser implementado por la unidad de auditoría interna en PanYCo.

Objetivos específicos:

- Identificar los procedimientos de control interno establecidos por PanYCo para comunicar a toda la organización el propósito, misión, visión, objetivos y valores de la empresa.
- Diseñar una matriz de riesgos y controles asociados a la cultura organizacional en la empresa.
- Establecer procedimientos que permitan evaluar la efectividad de los controles que aplica la organización para prevenir y mitigar los riesgos asociados a la cultura organizacional.

3.1.2. Alcance

Se llevará a cabo un trabajo de aseguramiento con enfoque operativo en PanYCo, en el cual se evaluarán los controles internos de la empresa, se creará una matriz de riesgo para definir diversos eventos y sus niveles de impacto, posteriormente diseñar un programa de auditoría interna para que sea implementado por la unidad de auditoría interna de la empresa, con el objetivo de evaluar los controles relacionados con la cultura organizacional.

Asimismo, el proyecto buscará identificar y evaluar eventos y riesgos en función de su impacto, mediante la realización de una auditoría interna especializada en cultura organizacional. Esta iniciativa tiene como fin que sea aplicada por auditoría interna al área de talento humano de la empresa, para descubrir riesgos no detectados y controles mal implementados debido a la falta de auditorías previas.

3.2. Planteamiento del caso práctico – hipotético

La empresa PanYCo, S.A de C.V., fue fundada en el año 1950, dedicándose a la industria de panificación, la cual se encuentra ubicada en el departamento de San Salvador.

Dicha industria se ha caracterizado por su constante cambio a lo largo del tiempo, siendo crucial contar con una cultura organizacional adaptable y receptiva al mismo. De manera que, es esencial para ajustarse a las nuevas tendencias, tecnologías y demandas del mercado, ya que es fundamental tener un buen trabajo en equipo, así como una cultura que promueva el propósito de la empresa, y con ello, mejorar la eficiencia en los procesos de la organización, calidad de los productos y atención al cliente. Por lo tanto, la alta gerencia debe ser consciente de la importancia de auditar la cultura organizacional y cómo puede afectar a la empresa en términos de riesgos, imagen de marca y rendimiento.

En relación a lo anterior, se requiere la existencia de políticas y procedimientos efectivos que sean capaces de prevenir y mitigar los riesgos asociados a la cultura organizacional. Por lo cual, estos controles son fundamentales para garantizar que los valores, comportamientos y dinámicas internas estén alineados con el propósito de PanYCo; la cual cuenta con una unidad de auditoría interna conformada por un auditor interno, quien fue objeto de una entrevista en el estudio. Constatándose que la empresa no lleva a cabo auditorías internas de manera regular respecto a la cultura organizacional, ya que los enfoques de la misma tienden a estar más orientados hacia los aspectos técnicos y operativos, dejando de lado aspectos de gobierno corporativo más sutiles como lo es la cultura organizacional. Vale señalar que también la alta gerencia toma a la cultura

organizacional como subjetiva y difícil de cuantificar, por ende, creen que las auditorías basadas en aspectos subjetivos carecen de rigor y validez.

3.3. Desarrollo del caso

En relación al caso previamente planteado, el trabajo abarca la inclusión de un cuestionario de control interno para entender la situación actual de la empresa. A partir de esta información, se creará una matriz que calificará los riesgos según su potencial de impacto (crítico, alto, medio, bajo) en la organización y su probabilidad (muy probable, probable, poco probable e improbable) de ocurrencias.

Posteriormente, se diseñará un programa de auditoría interna enfocado en la cultura organizacional. Este programa permitirá darle a la unidad de auditoría interna una herramienta para evaluar los controles establecidos por el área de talento humano de la empresa y para identificar riesgos que puedan amenazar a la organización. Para que la alta gerencia sepa conocer la importancia de auditar la cultura organizacional, para abordar los problemas eficazmente y encontrar soluciones oportunas.

EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO DE LA EMPRESA

Se evaluó el control interno a través de un cuestionario para conocer la situación actual de la empresa y determinar buen desempeño de los procedimientos.

ESTUDIO Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO						
Área: Toda la organización.					Hecho por:	
Nombre de la empresa: PanYCo, S.A. de C.V.					Fecha:	
Objetivo: Evaluar la cultura organizacional de la empresa y su efectividad en la promoción de la ética, el ambiente laboral, la comunicación interna, el compromiso de los empleados y la prevención de fraudes, identificando posibles áreas de mejora para fortalecer la cultura organizacional de la empresa.					Revisado:	
					Fecha:	
N°	Preguntas	N/A	Si	No	Ref.	Comentario
1.	¿Consideras que la empresa cuenta con un código de ética y conducta?		X			
2.	¿Los empleados conocen y comprenden el código de ética y conducta de la empresa?			X		
3.	¿Has presenciado o experimentado situaciones de discriminación o acoso laboral en la empresa?			X		
4.	¿Te sientes cómodo/a con el ambiente laboral y las relaciones interpersonales que se dan en la empresa?			X		
5.	¿Consideras que la empresa tiene un sistema efectivo de comunicación interna, así como canales formales e informales que fomenten la retroalimentación y participación de los empleados?			X		
6.	¿Sientes que la empresa valora y reconoce tu trabajo de manera adecuada?			X		
7.	¿Te han capacitado para identificar y reportar posibles riesgos internos en la empresa?			X		
8.	¿Te han ofrecido oportunidades de capacitación y desarrollo en la empresa?			X		
9.	¿La empresa tiene políticas claras para la prevención y manejo de conflictos entre empleados?			X		
10.	¿La empresa cuenta con incentivos para promover el trabajo en equipo y la colaboración entre empleados?			X		

ESTUDIO Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO						
Área: Toda la organización.					Hecho por: Fecha: Revisado: Fecha:	
Nombre de la empresa: PanYCo, S.A. de C.V.						
Objetivo: Evaluar la cultura organizacional de la empresa y su efectividad en la promoción de la ética, el ambiente laboral, la comunicación interna, el compromiso de los empleados y la prevención de fraudes, identificando posibles áreas de mejora para fortalecer la cultura organizacional de la empresa.						
N°	Preguntas	N/A	Si	No	Ref.	Comentario
11.	¿Existe un proceso formal para integrar la cultura organizacional en la incorporación de nuevos empleados?		X			
12.	¿Existen valores y principios definidos que guíen el comportamiento y las decisiones de los empleados en la empresa?		X			
13.	¿Se evalúa la adaptación de la cultura a medida que la empresa crece o cambia?			X		
14.	¿Se recopila y analiza periódicamente la retroalimentación de los empleados para evaluar la satisfacción y el grado de alineación con la cultura?			X		
15.	¿Se promueve activamente la diversidad y la inclusión en el lugar de trabajo?		X			
16.	¿Los líderes de la empresa actúan como modelos a seguir en términos de cultura organizacional?			X		
17.	¿Los empleados son motivados a colaborar entre las diferentes áreas de la empresa?			X		
18.	¿La alta gerencia considera que la cultura organizacional es subjetiva y difícil de medir?		X			
19.	¿La empresa tiene una misión y visión claramente definidas?		X			
20.	¿Se promueve la innovación y la creatividad en el trabajo?			X		
21.	¿La empresa tiene un sistema de evaluación del desempeño claro y justo para los empleados?			X		
22.	¿Consideras que la empresa tiene una buena reputación en el mercado y en la sociedad?		X			
23.	¿Recomendarías la empresa como un buen lugar para trabajar?			X		

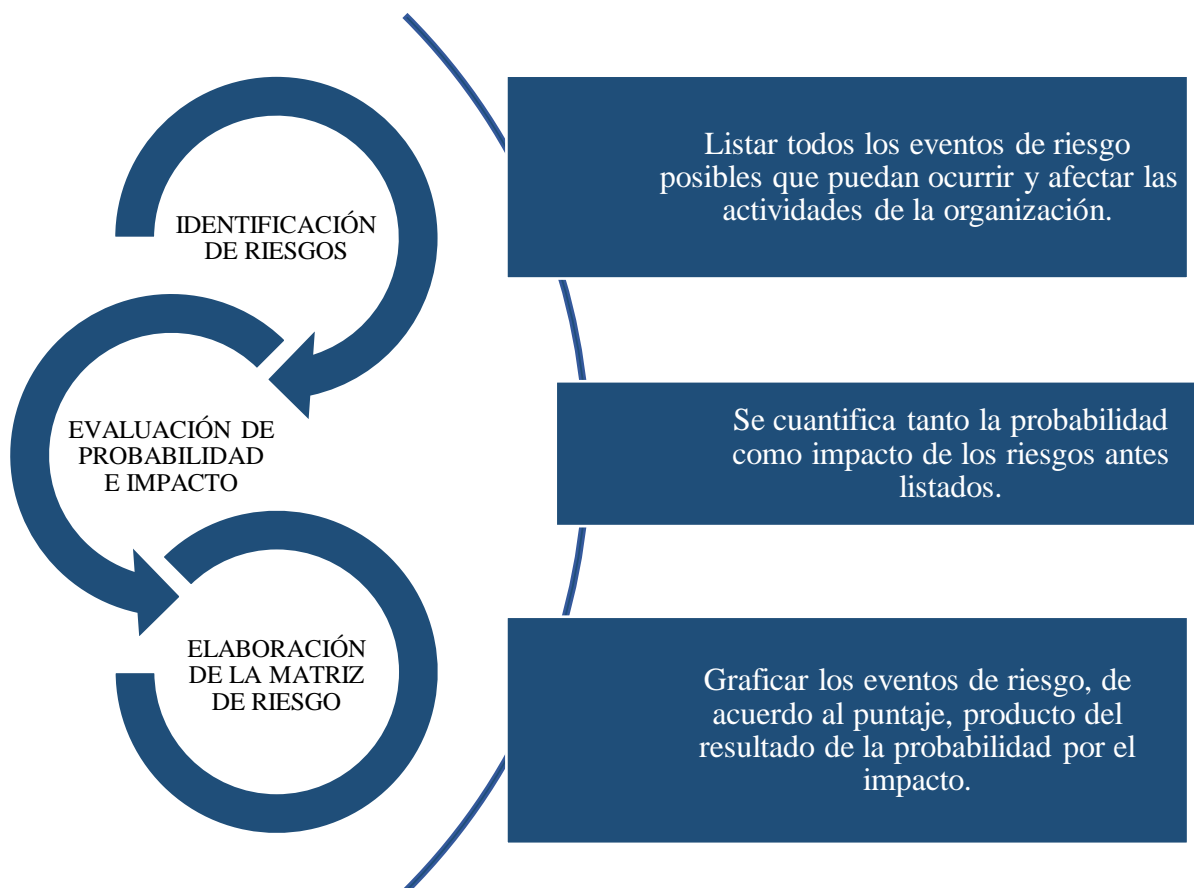
ESTUDIO Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO						
Área: Toda la organización.					Hecho por: Fecha: Revisado: Fecha:	
Nombre de la empresa: PanYCo, S.A. de C.V.						
Objetivo: Evaluar la cultura organizacional de la empresa y su efectividad en la promoción de la ética, el ambiente laboral, la comunicación interna, el compromiso de los empleados y la prevención de fraudes, identificando posibles áreas de mejora para fortalecer la cultura organizacional de la empresa.						
Nº	Preguntas	N/A	Si	No	Ref.	Comentario
24.	¿Existe un proceso documentado para identificar y abordar situaciones en las que los empleados no cumplen con las normativas y políticas establecidas por la empresa?			X		

Bajo el enfoque de las 7S de McKinsey en la evaluación del control interno, se ha conocido la forma en que la empresa aborda su cultura organizacional. De manera que, se ha constatado que los empleados tienen conocimiento sobre la existencia de un código de ética, aunque su comprensión sobre su contenido es limitada. Lo anterior puede atribuirse a la falta de una amplia difusión de dicho código por parte de la alta gerencia a lo largo de las diferentes áreas de la organización. Además, los empleados no han reconocido la importancia de familiarizarse con el contenido de este código.

En relación a la dimensión de "Estructura", es relevante resaltar que la organización enfrenta desafíos en cuanto a la comunicación interna, lo cual afecta la promoción de la retroalimentación y la colaboración entre las áreas. A su vez, en términos de "Sistemas", se observa que no se documentan los incumplimientos normativos por parte de los trabajadores, lo que sugiere una carencia de protocolos claros en este aspecto. En cuanto a "Habilidades", se detecta la ausencia de un plan de desarrollo y formación para los empleados, lo que resulta en una carencia de habilidades para identificar y comunicar posibles riesgos internos. En relación a "Estilo", la organización no lleva a

cabo evaluaciones de desempeño ni mide la satisfacción y alineación de los empleados con la cultura. Finalmente, en cuanto a "Valores Compartidos" y "Personal" se destaca la falta de reconocimiento y fomento de la creatividad y la innovación en el entorno laboral.

EVALUACIÓN DEL RIESGO



Magnitud del impacto

Clasificación	Nivel	Descripción
Bajo	1	Los eventos o factores de riesgo impactan mínimamente en la integridad general de la cultura, por ende, se mantendría en gran medida intacta y seguiría siendo coherente con los valores y objetivos de la organización, de manera que estos acontecimientos pueden manejarse mediante acciones rutinarias y medidas de refuerzo.
Medio	2	Los eventos o factores de riesgo podrían impactar significativamente en la integridad de la cultura, por lo que, aunque no amenazan su existencia, podrían crear tensiones internas y obstáculos para la implementación efectiva de los valores y comportamientos deseados. Se pueden requerir ajustes en la comunicación interna, la capacitación y la promoción de la cultura para abordar estos desafíos.
Alto	3	Los eventos o factores de riesgo impactan en la integridad de la cultura, por lo que crearían desafíos para mantener la coherencia cultural, lo que disminuiría la adhesión a los valores y comportamientos esperados. Aunque la cultura no se vería gravemente comprometida, podría requerir una atención inmediata para evitar que los problemas empeoren y se vuelvan más difíciles de abordar.
Crítico	4	Los eventos o factores de riesgo generarían daños profundos y sostenidos en la integridad general de la cultura, erosionando los valores fundamentales, debilitando la confianza de los empleados en el liderazgo y comprometiendo gravemente la alineación de la organización con su visión y misión. La cultura podría considerarse incoherente y disonante, lo que resultaría en una disminución significativa en la imagen corporativa, la productividad y la retención de empleados.

Probabilidad de ocurrencia

Clasificación	Nivel	Descripción
Improbable	1	Muy improbable que ocurra. Los controles son evaluados como efectivos.
Poco probable	2	Improbable que ocurra. Los controles se evalúan como efectivos con oportunidades de mejora.
Probable	3	Probable que ocurra algunas veces. Los controles se evalúan como inefectivos en el diseño y operatividad.
Muy probable	4	Probable que ocurra muchas veces. Los controles se evalúan como inefectivos y/o ausencia del control.

Función, naturaleza y frecuencia de los controles

Control	Tipo	Descripción
Función	Preventivo	Anticipan eventos no deseados previo a que ocurra el suceso.
	Directivo	Propician que las actividades deseadas son de acuerdo a lo previsto.
	Detectivo	Identifican eventos en el momento en que se presentan.
	Correctivo	Aseguran que las acciones sean tomadas para corregir el evento no deseado.
Naturaleza	Manual	Controles que requieren de la presencia humana para efectuar actividades de supervisión, aprobación y verificación.
	Automático	Controles que se implementan a través de sistemas y tecnologías informáticas, por ende, no requieren de intervención humana para su ejecución, puesto que esta es automática.
	Semiautomático	Controles que requieren la combinación de la intervención humana y de sistemas automatizados.
Frecuencia	Periodicidad	Cantidad de veces que se necesita ejecutar el control.

Nomenclatura de los tipos de riesgo

Tipo de riesgo	Abreviatura	Descripción
Riesgo operacional	ROP	Es la posible pérdida de recursos por fallas en los procesos, de los sistemas internos de control, por la realización de operaciones incorrectas, o por cualquier evento causado por factores externos o internos.
Riesgo legal/ cumplimiento	RLEG	Incumplimiento a las leyes, regulaciones y reglamentos pertinentes.
Riesgo de personal	RPER	Riesgo que ocasiona la incapacidad de atraer y retener empleados productivos y competentes.
Riesgo de organización, roles y responsabilidades	RORG	Los que se ocasionan por una falta de esfuerzos coordinados entre distintos miembros de la unidad, para el logro de los objetivos.
Riesgo tecnológico	RTEC	Fallas y/o inadecuación de los sistemas tecnológicos, derivados de talento humano, infraestructura y/o desastres naturales.
Riesgo de imagen (Reputacional)	RIM	Se presentará cuando la confiabilidad de la organización se vea cuestionada debido a eventos que han sido difundidos públicamente.

Mapa de calor

		PROBABILIDAD			
		Improbable	Poco probable	Probable	Muy probable
IMPACTO	Crítico	4	8	12	16
	Alto	3	6	9	12
	Medio	2	4	6	8
	Bajo	1	2	3	4

Modelo de las 7S de McKinsey

Variables	Riesgos asociados	Descripción
Estrategia (Strategy)	ROP	La manera de organizar y enfocar los recursos, para conseguir los objetivos de la organización.
Estructura (Structure)	RORG RTEC	Es la estructura organizacional y las relaciones de autoridad y responsabilidad que en ella se dan.
Sistemas (Systems)	ROP RTEC	Engloba todos los métodos y procesos requeridos para llevar a cabo la estrategia.
Personal (Staff)	RPER RORG RTEC RIM	Son las personas que conforman la organización y se encargan de ejecutar la estrategia.
Habilidades (Skills)	RPER	Se refiere a las habilidades y capacidades requeridas por los miembros de la organización.
Valores compartidos (Shared values)	RLEG RORG RIM RPER	Son los valores que comparten todos los miembros uniendo a la organización en el logro de objetivos comunes.
Estilo (Style)	RIM	El estilo se refiere a la cultura de la organización, es decir, la forma en que la alta gerencia se comporta y, por lo tanto, establece el modelo a seguir.

Matriz de riesgos y controles


Nº	Enfoque de las 7S según McKinsey	Descripción del riesgo	Tipo de riesgo	Evaluación de riesgo inherente			Detalle del control	Naturaleza	Tipo de control	Frecuencia	Efectividad	Evaluación de riesgo control		
				Calificación		Riesgo inherente						Calificación		Riesgo control
				Prob.	Imp.							Prob.	Imp.	
1	Valores compartidos	Gestión inadecuada de la documentación para reportar los incumplimientos normativos por parte de los trabajadores.	RLEG	4	3	12	El gerente de talento humano elabora ficha de sanción por incumplimiento normativo al empleado, la cual contiene la fecha en que ocurrió la infracción, descripción de la misma y la sanción a aplicar, firma del infractor y sello del gerente del área de talento humano.	Manual	Directivo	Diario	Efectivo	2	2	4
2	Personal y habilidades	Bajo rendimiento laboral y productivo en la empresa.	RPER	3	4	12	La unidad de talento humano y los gerentes de cada área de la empresa pasan un listado de asistencia antes y después de capacitar al personal y realizar una evaluación periódica del desempeño al finalizar la sesión.	Semiautomático	Correctivo	Trimestral	Efectivo	2	2	4
3	Personal y habilidades	Gestión inadecuada de la cultura organizacional	RPER	3	4	12	La unidad de talento humano realiza encuestas de satisfacción y percepción cultural a través del sistema QuestionPro, para que los empleados participen de manera anónima y respondan preguntas relacionadas a la satisfacción laboral, la comprensión de la cultura y el grado de alineación que tienen con los valores de la organización.	Semiautomático	Detectivo	Trimestral	Efectivo	2	3	6


N°	Enfoque de las 7S según McKinsey	Descripción del riesgo	Tipo de riesgo	Evaluación de riesgo inherente			Detalle del control	Naturaleza	Tipo de control	Frecuencia	Efectividad	Evaluación de riesgo control		
				Calificación		Riesgo inherente						Calificación		Riesgo control
				Prob.	Imp.							Prob.	Imp.	
4	Valores compartidos y personal	Conflictos internos.	RORG	3	3	9	La unidad de talento humano pone a disposición de los colaboradores el sistema QuestionPro, para que estos reporten anónimamente problemas de comunicación y colaboración, así mismo, ha designado a un equipo de resolución de problemas que se encarga de revisar los informes recibidos y toman medidas correctivas, así como implementarlas y darles seguimiento.	Semiautomático	Detectivo	Semanal	Efectivo	2	2	4
5	Valores compartidos, habilidades y personal	Gestión inadecuada de la comunicación interna, retroalimentación y colaboración entre las distintas áreas de la organización.	RPER	3	4	12	La unidad de talento humano utiliza tanto la plataforma de Microsoft Teams como Outlook para comunicar avisos, publicaciones, actualizaciones, noticias y anuncios relevantes para todas las áreas de la organización. Así como la rotación de puestos para apoyar a las diversas áreas de la empresa mediante capacitación previa a la notificación.	Semiautomático	Directivo	Diario	Efectivo	2	3	6
6	Valores compartidos, estructura y personal	Gestión inadecuada del reconocimiento, fomento e incentivos por la creatividad y la innovación en el entorno laboral.	RORG	3	3	9	El gerente general indica a la unidad de talento humano aplicar un incremento salarial en base a cada año de permanencia en la empresa. El gerente general indica a la unidad de talento humano aplicar un bono por aporte a la innovación de la compañía.	Manual	Directivo	Anual	Efectivo	2	2	4

Nº	Enfoque de las 7S según McKinsey	Descripción del riesgo	Tipo de riesgo	Evaluación de riesgo inherente			Detalle del control	Naturaleza	Tipo de control	Frecuencia	Efectividad	Evaluación de riesgo control		
				Calificación		Riesgo inherente						Calificación		Riesgo control
				Prob.	Imp.							Prob.	Imp.	
7	Estilo y personal	Pérdida de reputación y recomendación debido a un mal clima laboral y la incomodidad de los trabajadores en el lugar de trabajo.	RIM	3	4	12	En el sistema QuestionPro se recibe la retroalimentación de los empleados sobre su satisfacción laboral y el ambiente de trabajo, así mismo, en dicho sistema los empleados proporcionan comentarios anónimos de manera regular. Del mismo modo, el comité de bienestar laboral se encarga de monitorear, evaluar y revisar los resultados recopilados con los que diseñan acciones específicas que aborden cualquier problema identificado. De manera que, se presente una visión general de las tendencias a la alta gerencia, destacando cualquier problema emergente, permitiendo una respuesta inmediata a las preocupaciones de los empleados y asegurando un ambiente laboral más saludable y cómodo.	Semiautomático	Directivo	Semanal	Efectivo	2	2	4

PROGRAMA DE AUDITORÍA

A continuación, se presentan el programa que contiene los procedimientos a ejecutarse, en base a los riesgos identificados en la matriz.

PROGRAMA DE AUDITORÍA INTERNA				
 Nombre de la empresa: PanYCo, S.A. de C.V.			Elaborado por:	
Período: Enero a julio de 2023.			Fecha:	
Objetivo: Evaluar la efectividad de los procedimientos que implementa la unidad de talento humano respecto a la cultura organizacional.			Revisado por:	
			Fecha:	
Nº	Procedimiento	Ref.	Hecho por	Fecha
1.	Solicite a la unidad de talento humano la descripción de puestos de los colaboradores de las diferentes áreas de la organización.			
2.	Solicite el detalle de los colaboradores que han ingresado a la empresa en el período de enero a julio de 2023 y seleccione una muestra para revisar el expediente.			
3.	Solicite al gerente de talento humano las fichas de sanciones por incumplimiento del período de enero a julio de 2023, seleccione una muestra representativa y verifique que las fichas contengan los siguientes elementos: <ol style="list-style-type: none"> Fecha Descripción de la infracción Sanción que se aplicó al infractor Firma del empleado Sello de la unidad de talento humano 			
4.	Solicite a la unidad de talento humano los listados de asistencia de las capacitaciones recibidas por los empleados, así como el registro de los resultados de la evaluación del desempeño.			
5.	Solicite a la unidad de talento humano las encuestas trimestrales que se han realizado en los primeros dos trimestres de 2023.			
6.	Solicite a la unidad de talento humano los reportes semanales sobre los problemas de comunicación y conflictos del sistema QuestionPro.			
7.	Solicite las medidas correctivas implementadas por el equipo de resolución de problemas, así como el seguimiento de las mismas.			

PROGRAMA DE AUDITORÍA INTERNA				
 Nombre de la empresa: PanYCo, S.A. de C.V.			Elaborado por:	
Período: Enero a julio de 2023.			Fecha:	
Objetivo: Evaluar la efectividad de los procedimientos que implementa la unidad de talento humano respecto a la cultura organizacional.			Revisado por:	
			Fecha:	
N°	Procedimiento	Ref.	Hecho por	Fecha
8.	Solicite a talento humano los correos relacionados a información del puesto de trabajo, así como avisos, noticias y publicaciones que estén comprendidos en el período de enero a julio de 2023.			
9.	Solicite a talento humano el listado del personal capacitado para el apoyo a las diversas áreas de la organización, de igual manera el período que se solicitó el apoyo durante enero a julio 2023.			
10.	Solicite a talento humano los criterios que se aplican para otorgar el bono por aporte a la innovación y creatividad.			
11.	Solicite a talento humano el perfil de los empleados a los que se le han aplicado el incremento salarial.			
12.	Solicite los reportes que genera el sistema QuestionPro con los comentarios anónimos que proporcionan los empleados en el período de enero a julio de 2023.			
13.	Solicite al comité de bienestar laboral las acciones que implementa para abordar los problemas que ha identificado en los reportes que genera el sistema QuestionPro.			

CONCLUSIONES

- La auditoría de la cultura organizacional emerge como un proceso crucial para evaluar la coherencia entre los valores y prácticas de una empresa con sus objetivos estratégicos y operacionales. Esta investigación ha subrayado la importancia tanto de auditar la cultura organizacional como del papel desempeñado por el auditor interno. En el caso de la auditoría de la cultura, estas evaluaciones no solo identifican oportunidades de mejora y verifican la efectividad de los controles para prevenir y mitigar riesgos, sino que también sensibilizan a la alta gerencia sobre la relevancia de la cultura organizacional. Por otro lado, el auditor interno emerge como un actor clave en la identificación de áreas de mejora y riesgos potenciales, destacando su función esencial en la gestión efectiva de la cultura.
- Los diversos enfoques de la cultura organizacional, como los relacionados con la adaptación, la integración, la diferenciación y la fragmentación, ilustran cómo las organizaciones pueden manifestar valores y comportamientos únicos. La descripción de estos enfoques ha permitido comprender la complejidad y la diversidad de cómo la cultura influye en la dinámica interna y la toma de decisiones.
- La elección de basar la propuesta de investigación en el enfoque de las 7S de McKinsey ha proporcionado una estructura sólida para analizar la cultura organizacional desde el punto de vista de las variables. La consideración de los elementos compartidos, como la estrategia, la estructura, los sistemas y el estilo,

ha demostrado ser un enfoque integral que facilita la identificación de áreas de congruencia y discrepancia en la cultura.

- La aplicación del enfoque de las 7S de McKinsey ha revelado cómo la interacción entre los diferentes elementos de la cultura organizacional puede tener un impacto directo en la efectividad y el desempeño de una empresa. Esta conclusión resalta la importancia de evaluar no solo elementos individuales, sino también las conexiones entre ellos para obtener una visión completa y precisa de la cultura.
- En resumen, esta investigación ha subrayado la necesidad de que los auditores internos comprendan y consideren la cultura organizacional como un factor crítico en sus evaluaciones. Al aprovechar enfoques como el de las 7S de McKinsey y describir los diversos enfoques culturales, se ha demostrado que los profesionales de la auditoría interna pueden contribuir significativamente a la mejora continua y la adaptación exitosa de las organizaciones en un entorno empresarial en constante evolución.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda asignar recursos y tiempo suficientes para que los auditores internos realicen evaluaciones periódicas de la cultura, contribuyendo así a mantener la eficiencia y eficacia de la organización, ya que es fundamental que las organizaciones reconozcan y otorguen importancia tanto a la auditoría de la cultura organizacional como a la contribución del auditor interno en este proceso, dado que esta práctica puede identificar riesgos y oportunidades en la alineación de valores y objetivos,
- Se sugiere que las organizaciones adopten un enfoque comprensivo de la cultura organizacional al considerar los diversos enfoques, como los relacionados con la adaptación, la integración, la diferenciación y la fragmentación. Al entender y aplicar estos enfoques, las organizaciones pueden apreciar mejor la diversidad y complejidad de las culturas, lo que les permitirá abordar de manera efectiva los desafíos y las oportunidades que se presentan.
- Se recomienda que las organizaciones contemplen la aplicación del enfoque de las 7S de McKinsey como base para evaluar su cultura organizacional. Al integrar elementos compartidos como la estrategia, la estructura, los sistemas y el estilo, las organizaciones pueden desarrollar un entendimiento más profundo de cómo estos aspectos interactúan y contribuyen a la conformación de la cultura. Esta metodología estructurada puede ser un recurso valioso para llevar a cabo evaluaciones sistemáticas y holísticas.
- Se aconseja que las organizaciones consideren la interrelación entre los diferentes elementos de la cultura organizacional y cómo impactan en la eficacia y el

rendimiento general. En este sentido, se recomienda establecer mecanismos internos para evaluar regularmente cómo los componentes culturales se alinean y cómo se pueden mejorar para lograr coherencia y sinergia en toda la organización.

- Se recomienda a las organizaciones a promover una cultura de mejora continua basada en las conclusiones y recomendaciones derivadas de las auditorías de la cultura organizacional. Esto implica tomar medidas proactivas para abordar los hallazgos y garantizar que los cambios y ajustes necesarios se implementen de manera efectiva, con un enfoque en la evolución constante hacia una cultura organizacional sólida y adaptativa.
- Basándonos en las conclusiones obtenidas, se recomienda que los auditores internos integren la cultura organizacional como un elemento fundamental en sus evaluaciones. Ya que la utilización de enfoques como el modelo de las 7S de McKinsey y la comprensión de los distintos enfoques culturales demuestran que los profesionales de la auditoría interna pueden desempeñar un papel esencial en la mejora constante y en la capacidad de adaptación exitosa de las organizaciones en un entorno empresarial en constante cambio. Para lograr esto de manera efectiva, se sugiere que los auditores internos trabajen en estrecha colaboración con los líderes de la organización para identificar y abordar los riesgos y desafíos relacionados con la cultura organizacional, asegurando así que la empresa esté mejor preparada para alcanzar sus objetivos a largo plazo y prosperar en un mundo empresarial dinámico.

BIBLIOGRAFÍA

- Academy, F. C. (S.F.). *Financial Crime Academy*. Obtenido de <https://financialcrimeacademy.org/es/el-papel-de-la-auditoria-en-la-prevencion-y-deteccion-del-fraude/>
- Alemán, U. (qq de Diciembre de 2020). *Diario El Mundo*. Obtenido de <https://diario.elmundo.sv/Econom%C3%ADa/bimbo-se-afianza-a-el-salvador-a-27-anos-de-operaciones>
- Alemán, U. (11 de Diciembre de 2020). *Diario El Mundo*. Obtenido de <https://diario.elmundo.sv/Econom%C3%ADa/bimbo-se-afianza-a-el-salvador-a-27-anos-de-operaciones>
- Barraza, H. (9 de Septiembre de 2020). *Ayselucus*. Obtenido de <https://www.ayselucus.es/noticia/¿cuál-es-la-diferencia-entre-propósito-misión-y-visión-de-una-empresa>
- Barrera, J. (2011). *Pan Lido: negocio y nostalgia*. El Salvador: El Economista .
- CEUPE. (S.F. de S.F. de S.F.). *CEUPE*. Obtenido de <https://www.ceupe.mx/blog/las-6-dimensiones-culturales-de-hofstede.html>
- Clausen, N. P., Ochoa Mejía, S., & Viuche Pastrán, V. (2022). *Cultura organizacional y bienestar laboral en entidad financiera*. Colombia: Repositorio Institucional Javeriano.
- Corvalán, J. L. (S.F de Julio de 2012). *eumed*. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/cccss/21/jlmc2.html>
- Drew, E. d. (25 de Octubre de 2022). *Drew*. Obtenido de <https://blog.wearedrew.co/calidad/planificacion-de-calidad-reduccion-de-riesgos-en-la-produccion>
- Drew, E. d. (25 de Octubre de 2022). *Drew*. Obtenido de <https://blog.wearedrew.co/calidad/planificacion-de-calidad-reduccion-de-riesgos-en-la-produccion>
- Economía, A. (26 de julio de 2022). *Economía Planificada*. Obtenido de <https://economieplanificada.com/auditoria-interna/>
- EIDE. (8 de junio de 2023). *EIDE*. Obtenido de <https://eide.net/industria-panificadora/>
- Hurtado, E. (2021). *Studocu*. Obtenido de <https://www.studocu.com/es-mx/document/instituto-tecnologico-de-san-luis-potosi/mecanica-de-materiales/competencia-de-bimbo/27530787>
- II, S. d. (S.F de S.F de S.F). *Sistemas de Información II*. Obtenido de <https://sites.google.com/site/madysistdeinf/unidad-1/cultura-de-la-organizacion>
- Miguel, J. d. (S.F de S.F de S.F). *doofinder*. Obtenido de <https://www.doofinder.com/es/blog/comunicacion-efectiva/>
- Mulder, P. (2013). *Toolshero*. Obtenido de <https://www.toolshero.es/liderazgo/modelo-de-cultura-organizacional-por-edgar-schein/>

- Navajo, P. (24 de Febrero de 2013). *Iniciativa Social*. Obtenido de <https://www.iniciativasocial.net/?p=882>
- Raeburn, A. (23 de Octubre de 2022). *Asana*. Obtenido de <https://asana.com/es/resources/workplace-adaptability-skills>
- Reyna Díaz, L. L., Campos García, E. I., & Martínez Guillen, K. A. (2015). El impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral: el caso de Panificadora Mexicana S.A. de C.V. *Raites*, 11-29.
- Rodríguez Valle, W. E., Romero Orellana, I. E., & Torres, J. R. (2016). *Branding como Estrategia de Posicionamiento de Mercado de la Mediana Empresa Panificadora del Área Metropolitana de San Salvador (caso ilustrativo)*. San Salvador: Universidad de El Salvador.
- Rohall, P. (2021). *SEON*. Obtenido de <https://seon.io/es/recursos/oficial-de-cumplimiento-contra-lavado-de-dinero/>
- Rosario, P. (11 de mayo de 2020). *Economipedia.com*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/cultura.html>
- Sanchez Cañizares, S., Trillo Holgado, M., Mora Márquez, C. M., & Ayuso Muñoz, M. (2005). La cultura organizacional como núcleo central en la medición. *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 184.
- Significados. (S.F de S.F de S.F). *Significados*. Obtenido de <https://www.significados.com/organizacion/>
- UNIR. (10 de Octubre de 2022). *Universidad Internacional de La Rioja*. Obtenido de <https://mexico.unir.net/ingenieria/noticias/auditor-interno/>
- Villeda, J. (18 de Enero de 2023). *El Mundo*. Obtenido de <https://diario.elmundo.sv/economia/panaderos-el-2022-fue-de-los-peores-anos-con-alzas-de-hasta-80>
- Wikipedia. (S.F. de S.F. de S.F.). *Wikipedia*. Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Teor%C3%ADa_de_las_dimensiones_culturales_de_Hofstede
- Asamblea Legislativa de El Salvador. “Ley Contra el Lavado de Dinero y Activos”. Decreto Legislativo No. 498 de fecha 10 de diciembre de 1998, El Salvador.
- Asamblea Legislativa de El Salvador. “Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo”. Decreto Legislativo No. 2117 de fecha 13 de junio de 1956, El Salvador.
- Órgano Ejecutivo en el Ramo de Salud. “Norma Técnica para Autorizaciones y Permisos Sanitarios de Funcionamiento del MINSAL”. Acuerdo No. 390 de fecha 20 de junio de enero de 2022, El Salvador.
- Instituto de Auditores Internos (IIA), “Normas Internacionales para el Ejercicio de la Profesión de Auditoría Interna”, 2017.

ANEXO



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA



“PROGRAMA DE AUDITORÍA INTERNA PARA EVALUAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA INDUSTRIAL”

Dirigida a: Director de auditoría interna de PanYCo, S.A. de C.V.

Objetivo: Recopilar información por medio de entrevista realizada a la unidad de auditoría interna, generando un diagnóstico sobre los procesos que implementa el auditor interno para evaluar la cultura organizacional.

Propósito: Contribuir con la unidad de auditoría interna a la identificación de elementos claves, que deben ser considerados cuando se evalúa la cultura organizacional, mediante un programa de auditoría interna, que proporcione aseguramiento y mejora continua en la actividad de auditoría interna.

1. ¿Cuál es la comprensión como auditor interno sobre la importancia de evaluar la cultura organizacional en una empresa industrial como una panadería?

La cultura organizacional posee una significativa relevancia, ya que ejerce un impacto directo en la excelencia de los productos, la seguridad laboral, la eficacia de las operaciones y la interacción con los clientes. Como auditor interno, es esencial examinar la cultura para descubrir cómo los valores y estándares de la empresa moldean las actividades diarias y la toma de decisiones. Este análisis abarca aspectos como el cumplimiento de normas de higiene y seguridad alimentaria, la dedicación a la calidad de los productos y la colaboración entre distintos equipos, así como la adaptabilidad ante las fluctuaciones del mercado.

2. Dentro del plan anual de trabajo de auditoría interna de años anteriores e incluso del presente año, ¿se ha incorporado la evaluación de la cultura organizacional? Explique su respuesta.

Aunque no se ha incluido hasta el momento, reconozco la vital importancia de abordar la comprensión de la cultura organizacional como un elemento crucial que afecta la eficiencia, efectividad y consecución de los objetivos de la organización. Por ende, considero sumamente valioso incorporar la evaluación de la cultura como una parte integral de nuestro enfoque de auditoría interna. Al hacerlo, no solo estaremos en capacidad de identificar riesgos tangibles, sino también aquellos relacionados con los valores, creencias y comportamientos arraigados en la organización, los cuales pueden ejercer un impacto profundo en las operaciones y en el logro de los objetivos estratégicos de la entidad.

3. ¿Qué metodologías o enfoques utilizaría como auditor interno para llevar a cabo la auditoría interna de la cultura organizacional en la panadería?

- a) Establecer una relación participativa con cada una de las áreas involucradas.
- b) Revisión del cumplimiento de los procesos y políticas establecidas por la compañía.
- c) Realizaría entrevistas individuales y encuestas a los empleados en todos los niveles de la panadería para obtener percepciones directas sobre los valores, creencias y comportamientos que caracterizan la cultura organizacional. Esto me proporcionaría información valiosa sobre cómo los empleados experimentan la cultura en su trabajo.

- d) Revisaría registros de incidentes previos, como quejas de clientes, conflictos internos y casos de cumplimiento, para identificar posibles patrones o tendencias relacionadas con la cultura organizacional.
- e) Obtendría perspectivas de los líderes de la panadería sobre la cultura, su importancia y cómo la promueven en toda la organización.

4. ¿Cómo determinaría los indicadores clave de rendimiento (KPIs) para medir la efectividad de la cultura organizacional en la panadería?

- a) En el área de Talento Humano se verificaría el porcentaje de referencias laborales, el índice de rotación de los colaboradores.
- b) Identificaría las áreas operativas y estratégicas en las que la cultura organizacional puede tener un impacto significativo. Estas áreas podrían incluir la satisfacción del cliente, la colaboración entre equipos, la innovación, el cumplimiento normativo y la retención de empleados, entre otras.
- c) Para cada una de las áreas identificadas, establecería objetivos específicos que reflejen la cultura deseada. Por ejemplo, si la cultura deseada es centrada en la satisfacción del cliente, el objetivo podría ser "Mejorar la satisfacción del cliente en un 10% en los próximos 12 meses".

5. ¿Qué aspectos de la cultura organizacional considera más relevantes para el desempeño y éxito de la panadería industrial?

- a) Los valores compartidos que orientan el comportamiento de los trabajadores y la identidad de la organización.
- b) El reglamento interno y la divulgación del mismo con los empleados, con el fin de establecer las normas, políticas e ideologías que rigen la compañía.

c) El ambiente laboral que la sociedad mantiene.

6. ¿Cuáles son los principales riesgos asociados a la cultura organizacional de la empresa?

a) Falta de documentación para reportar los incumplimientos normativos por parte de los trabajadores (riesgo legal o cumplimiento).

b) Bajo rendimiento laboral y productivo en la empresa (riesgo personal).

c) Falta de evaluación periódica sobre la satisfacción y grado de alineación de los empleados con la cultura organizacional (riesgo personal).

d) Conflictos internos (riesgo de organización, roles y responsabilidades).

e) Falta de comunicación interna, retroalimentación y colaboración entre las distintas áreas de la organización (riesgo personal).

f) Falta de reconocimiento, fomento e incentivos por la creatividad y la innovación en el entorno laboral (riesgo personal).

g) Pérdida de reputación y recomendación debido a un mal clima laboral y la incomodidad de los trabajadores en el lugar de trabajo (riesgo de imagen).

h) La alta gerencia considera que la cultura organizacional es subjetiva y difícil de medir (riesgo de organización, roles y responsabilidades).

7. Explique si los controles que implementa la alta gerencia son lo suficientemente efectivos para mitigar los riesgos asociados a la cultura organizacional.

a) El gerente de talento humano elabora ficha de sanción por incumplimiento normativo al empleado, la cual contiene la fecha en que se ocurrió la

infracción, descripción de la misma y la sanción a aplicar, firma del infractor y sello del gerente del área de talento humano.

- b) La unidad de talento humano en conjunto con los gerentes de cada área de la empresa pasan listado de asistencia antes y después de capacitar al personal, así como realizar una evaluación periódica del desempeño al finalizar la sesión.
- c) La unidad de talento humano realiza encuestas de satisfacción y percepción cultural a través del sistema QuestionPro, para que los empleados participen de manera anónima y respondan preguntas relacionadas a la satisfacción laboral, la comprensión de la cultura y el grado de alineación que tienen con los valores de la organización.
- d) La unidad de talento humano pone a disposición de los colaboradores el sistema QuestionPro, para que estos reporten anónimamente problemas de comunicación y colaboración, así mismo, ha designado a un equipo de resolución de problemas que se encarga de revisar los informes recibidos y toman medidas correctivas, así como implementarlas y darles seguimiento.
- e) La unidad de talento humano utiliza tanto la plataforma de Microsoft Teams como Outlook para comunicar avisos, publicaciones, actualizaciones, noticias y anuncios relevantes para todas las áreas de la organización. Así como la rotación de puestos para apoyar a las diversas áreas de la empresa mediante capacitación previa a la notificación.
- f) El gerente general indica a la unidad de talento humano aplicar un incremento salarial en base a cada año de permanencia en la empresa.

- g) El gerente general indica a la unidad de talento humano aplicar un bono por aporte a la innovación de la compañía.
- h) En el sistema QuestionPro se recibe la retroalimentación de los empleados sobre su satisfacción laboral y el ambiente de trabajo, así mismo, en dicho sistema los empleados proporcionan comentarios anónimos de manera regular. Del mismo modo, el comité de bienestar laboral se encarga de monitorear, evaluar y revisar los resultados recopilados con los que diseñan acciones específicas que aborden cualquier problema identificado. De manera que, se presente una visión general de las tendencias a la alta gerencia, destacando cualquier problema emergente, permitiendo una respuesta inmediata a las preocupaciones de los empleados y asegurando un ambiente laboral más saludable y cómodo.

8. ¿Qué fuentes de información y datos considera para obtener una visión completa de la cultura organizacional en la panadería?

- a) El Manual de Políticas y Procesos establecidos por la sociedad.
- b) Implementaría encuestas diseñadas específicamente para evaluar la cultura organizacional. Estas encuestas pueden proporcionar datos cualitativos sobre cómo los empleados perciben la cultura en la organización.

9. ¿Cómo se involucra con los empleados y directivos de la panadería en el proceso de auditoría para obtener una perspectiva más integral de la cultura organizacional?

No nos involucramos directamente con los empleados operativos, en este caso lo que hacemos son pruebas selectivas con los encargados de cada área para definir

la aplicación y el cumplimiento de las políticas y procesos en aplicación al control interno.

10. ¿Qué desafíos anticiparía al evaluar la cultura organizacional en una panadería industrial y cómo planearía superarlos?

Anticipamos enfrentar desafíos relacionados con el nivel de control que las áreas involucradas ejercen sobre el personal operativo y su adhesión a las políticas de cumplimiento. También consideramos las posibles sanciones que podrían aplicarse en caso de incumplimiento. Es relevante destacar que abordar estos desafíos podría requerir tanto una revisión y actualización del manual de políticas y procesos existentes como la formulación de nuevas políticas que contribuyan a mitigar los riesgos a los que la compañía podría estar expuesta. Estas acciones se integrarían como parte fundamental del manual de aplicación de políticas y procesos.

Es importante señalar que la responsabilidad de difundir las actualizaciones o la creación de políticas recae en los encargados de cada área correspondiente.

11. ¿Cómo garantiza dentro de sus funciones la objetividad y la imparcialidad en la evaluación de la cultura organizacional durante el proceso de auditoría interna?

Mantengo una separación estricta para asegurar la objetividad y la imparcialidad en la evaluación de la cultura organizacional en el proceso de auditoría interna, mantenga una separación estricta entre mi rol como auditor interno y cualquier influencia o preferencia personal. Mi enfoque se basa en datos tangibles y evidencia concreta, evitando prejuicios y opiniones subjetivas. Además, sigo las

normas y estándares de auditoría reconocidos, consideramos diversas perspectivas de empleados y directivos, y comunicamos los hallazgos de manera transparente y equilibrada. Estoy constantemente consciente de cualquier potencial conflicto de intereses y tomo medidas para minimizarlo, garantizando así una evaluación imparcial y confiable de la cultura organizacional.

12. ¿Qué recomendaciones proporciona como auditor interno a la dirección de la panadería industrial después de completar la auditoría de la cultura organizacional?

Sugiero fomentar la participación activa de los líderes en la promoción de los valores culturales y establecer un sistema de retroalimentación regular para mantener una cultura sólida y alineada en constante evolución. Asimismo, considero importante establecer un programa continuo de seguimiento y evaluación de la cultura, con revisiones periódicas para asegurar la efectividad de las medidas implementadas y la adaptación a cambios internos y externos. Esta constante atención a la cultura organizacional contribuirá a la mejora continua de la panadería en términos de desempeño, eficacia y logro de objetivos estratégicos.