

# La cultura frente a las personas



**Patricia Puerta**  
Directora General



Una cultura y unos valores corporativos claramente  
definidos y bien transmitidos son la mejor defensa frente  
a la imprevisibilidad de las personas.

## Resumen

En la actualidad, las empresas desarrollan su actividad en un mundo de valores y normas sociales que cambian rápidamente. Ya sea por la conducta de los altos ejecutivos, el resultado de las elecciones o cuestiones delicadas, como el cambio climático o el movimiento #Me Too, el elemento humano es uno de los factores más importantes que impulsan el riesgo y la incertidumbre.



Según el Índice de Imprevisibilidad de QBE, el mundo se ha vuelto cada vez más imprevisible en los últimos años: casi todos los “años menos predecibles” de las últimas tres décadas se han producido en los últimos 20 años, la mayoría desde la crisis financiera mundial. El aumento de la imprevisibilidad se debe, en gran medida, al aumento del riesgo político y económico, aunque la interacción de los factores sociales, empresariales y medioambientales es una de las revelaciones más sorprendentes del Índice.

A pesar de que la legislación y los avances tecnológicos son cada vez mayores, el “elemento humano” es casi siempre un factor que

influye en las deficiencias de las empresas, desde las catástrofes industriales hasta los escándalos corporativos y los usos ilegítimos de datos. Las leyes, los procesos y los controles del riesgo operacional no son suficientes por sí solos para hacer frente a la imprevisibilidad del comportamiento humano, pero una cultura corporativa consolidada puede promover los comportamientos correctos y ayudar a que las personas tomen las decisiones correctas de forma coherente, independientemente de la naturaleza de los acontecimientos a los que se enfrenten.

## Factor de riesgo

La cultura y los valores de una organización importan. Casi dos tercios (65%) de los líderes empresariales encuestados en un estudio de PWC creen que la cultura corporativa es más importante para el rendimiento que la estrategia o la estructura. Una cultura adecuada puede atraer talento, impulsar las ventas y la productividad y, en general, contribuir a la sostenibilidad de la empresa. No obstante, una cultura inadecuada o deficiente puede destruir el valor y la confianza, dañar la reputación e incluso provocar la ruina financiera.

Durante estos últimos años se han producido innumerables ejemplos de mala gestión y cultura corporativa: la mala conducta de los bancos, el fraude de las emisiones en la industria de la automoción, los ataques a la intimidad por parte de las plataformas de las redes sociales, la conducta sexual inapropiada y las cuestiones de seguridad en las actividades benéficas y de entretenimiento, el uso de mano de obra esclava en las cadenas de suministro de la industria de la electrónica y de la alimentación, así como las catástrofes medioambientales y, en particular, la catástrofe provocada por la presa de Brumadinho (en el caso de Brasil). La lista continúa.



## Factores

Las causas de las deficiencias de las empresas son variadas y complejas, pero se pueden identificar los puntos en común. Los sistemas de incentivos mal diseñados, así como la ambición excesiva o las presiones competitivas, pueden conducir a prácticas agresivas, ventas inapropiadas y, en casos extremos, a actuaciones ilegales. Muchos incidentes han puesto de manifiesto otros defectos humanos comunes, como la visión a corto plazo, el afianzamiento y la ceguera intencional, que pueden hacer que la dirección o los empleados ignoren los riesgos obvios y se resistan al cambio.




La investigación de QBE sugiere que las empresas tienen relativa confianza en el papel de los directivos como motor de la cultura corporativa, así como en la incorporación de valores fundamentales y una cultura de riesgo positiva en las actividades operativas. Sin embargo, el análisis reveló que las organizaciones se enfrentan a tres factores clave de la cultura corporativa: armonizar los incentivos con los valores fundamentales y las conductas deseadas, integrando la cultura del riesgo en los informes de rendimiento y el aprendizaje continuo.

Los fracasos empresariales de alto impacto también sugieren que las empresas no aprenden de sus errores (o de los de otros), o al menos son demasiado lentas

para reaccionar. El proceso de aprendizaje organizacional a menudo está fragmentado, bien porque se limita a partes de la empresa, o bien porque responde a eventos o cambios legislativos. Si no se capturan y comparten, la experiencia y las lecciones aprendidas se desvanecerán a medida que los recuerdos se disipen y las personas abandonen la empresa.



A woman with dark hair tied back, wearing a dark blazer over a striped top, is looking down at a tablet computer she is holding with both hands. The background is a blurred office environment with warm lighting and other people working at desks.

Una cultura corporativa sólida comienza en el nivel más alto. Se trata de establecer las bases en la alta dirección, y luego transmitir el mensaje a todos los niveles de la organización. Los límites y los deseos deben ser claramente definidos y transmitidos.

## Definir las bases

Una cultura corporativa sólida comienza en el nivel más alto. Se trata de establecer las bases en la alta dirección, y luego transmitir el mensaje a todos los niveles de la organización. Los límites y los deseos deben ser claramente definidos y transmitidos. En los últimos años, muchos casos de fracasos empresariales han demostrado que el comportamiento esperado y las conductas tolerantes no han sido bien definidas o transmitidas por el consejo de administración y la alta dirección. Pero las bases que se adoptan en la alta dirección no sirven para nada si no se aplican en todos los escalafones de la dirección, hasta llegar a la dirección del primer nivel, ya que son los comportamientos que se observan todos los días.

# 3/10

**3 de cada 10 empresas sentían que tenían implantada una cultura de riesgo positiva**

Las investigaciones han demostrado que el liderazgo, las buenas prácticas de gestión y un entorno laboral positivo pueden reducir los comportamientos impredecibles. Por ejemplo, en un estudio del CIPD se muestra que la cultura y la dirección influyen en el comportamiento no ético, mientras que el liderazgo moral y un ambiente ético mejorarán el comportamiento ético. El estudio también señala que ciertas situaciones o trabajos afectan al comportamiento. Por ejemplo, la presión de los plazos o la toma de decisiones aisladas pueden aumentar la probabilidad de un comportamiento poco ético, mientras que la responsabilidad, los controles y los equilibrios pueden reducirla.

Sin embargo, la integración de una cultura corporativa puede ser un desafío. Cuando QBE llevó a cabo su Encuesta de Cultura de Riesgo en 2015, descubrió que solo tres de cada 10 empresas sentían que tenían implantada una cultura de riesgo positiva. Esto se observa especialmente en el caso de las grandes organizaciones multinacionales, donde la distancia entre los altos directivos y los que trabajan en primera línea puede ser grande, y los mensajes pueden diluirse. La dimensión y el alcance de una organización y su cadena de suministro en general hacen que sea difícil establecer una cultura corporativa saludable a escala mundial.

## Gestión

La importancia de tener una cultura corporativa sólida se reconoce cada vez más en la gestión empresarial, ya que las experiencias de los fracasos empresariales se incorporan a las normativas y a la orientación.

Por ejemplo, la última actualización del Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido deja claro que los Consejos de Administración deben decidir qué tipo de comportamientos y cultura desean promover, y les exige que evalúen y controlen la cultura en toda la empresa. El Código también introduce los conceptos de “objeto” y “valores” corporativos, que deben armonizarse con la cultura corporativa.

La cultura, el comportamiento y la conducta son también áreas de

interés cada vez mayor para los organismos reguladores. Esto se aplica, en particular, a los servicios financieros, en los que los escándalos de conducta y venta fraudulenta han causado un enorme daño a la reputación en los últimos años y han socavado la confianza de los consumidores. En lo que respecta a la privacidad, los organismos reguladores también han centrado su atención en la cultura corporativa, que ha desempeñado un importante papel en numerosas violaciones de datos e incidentes de ciberseguridad.

El sector de la gestión de riesgos también se está fijando más en la cultura, considerada por muchos como la base de una buena gestión de los riesgos empresariales. Por ejemplo, la reciente actualización de la norma internacional de gestión de riesgos ISO 31000 exige que las empresas armonicen la gestión de riesgos con la estrategia y la cultura de la organización.

El interés por la cultura de riesgo ha ido en aumento a lo largo de los últimos años y, aunque actualmente existen numerosos artículos y guías académicas sobre esta cuestión, sigue siendo difícil evaluar eficazmente la cultura de riesgo y desarrollar un plan proactivo de mejora. Sin embargo, un buen punto

de partida es evaluar la cultura de riesgo de una organización. Con este fin, QBE ha desarrollado para sus clientes una herramienta de análisis de la cultura de riesgo, que puede utilizarse fácilmente para evaluar la cultura de riesgo y dar forma a los distintos debates en torno a ella.



## Conclusión

En un mundo cada vez más impredecible, la cultura corporativa cobra más importancia que nunca. Los factores de incertidumbre, como el auge del populismo, las redes sociales y la automatización, requerirán culturas sólidas que apoyen y motiven a las personas.

Con innumerables casos de fracasos empresariales, los controles de riesgo operacional de forma aislada son insuficientes para evitar las reclamaciones más complejas que vemos en un mundo cada vez más globalizado y conectado. Una cultura corporativa fuerte, claramente definida e impulsada por la dirección, puede servir de guía a las personas para actuar en situaciones adversas. Cuando no se dispone de procesos, las personas necesitan seguir su propio criterio, reflexionar, hacer balance y compartir sus preocupaciones con los demás.

La cultura y los valores de una organización pueden tener una relación directa con su capacidad para hacer frente a lo impredecible. Una cultura corporativa sólida debería reducir los riesgos de que se produzcan eventos inesperados, como un uso ilegítimo de datos o una retirada masiva de productos. Sin embargo, también puede ayudar a las organizaciones a adaptarse y aprovechar las oportunidades creadas en el mundo actual, que cambia rápidamente.



## Sigamos en contacto

Si no se ha inscrito ya para recibir el  
Unpredictability Series, puede hacerlo en

**[qbeespana.com](http://qbeespana.com)**

Noviembre 2019

QBE Europe SA/NV  
Sucursal en España  
Paseo de la Castellana, 31 – 5ª Planta  
28046 Madrid  
España

T: +34 91 789 39 50 | [qbe@es.qbe.com](mailto:qbe@es.qbe.com)

QBE European Operations es un nombre comercial de QBE UK Limited, QBE Underwriting Limited y QBE Europe SA/NV. QBE UK Limited está autorizada por el organismo Prudential Regulation Authority y regulada por los organismos Financial Conduct Authority y Prudential Regulation Authority. QBE Europe SA/NV. CIF: BE 0690 537 456. RPM/RPR Brussels, IBAN No. BE53949007944353 y SWIFT/BIC N° HSBCBEBB, autorizada por el Banco Nacional de Bélgica con número de licencia 3093.